

**UILIAM MAZZARDO VELOSO**

**MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP DE SERVIÇOS  
ONLINE PARA NUTRICIONISTAS, FORNECEDORES DE  
ALIMENTOS E PESSOAS COM SOBREPESO/OBESIDADE**

**CURITIBA**

**2013**

**WILLIAM MAZZARDO VELOSO**

**MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP DE SERVIÇOS  
ONLINE PARA NUTRICIONISTAS, FORNECEDORES DE  
ALIMENTOS E PESSOAS COM SOBREPESO/OBESIDADE**

Monografia de Especialização apresentada  
como requisito parcial para a conclusão do  
MBA em Gestão Estratégica, do Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade  
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da  
Cunha

**CURITIBA**

**2013**

## Agradecimentos

À Deus.

Aos meus pais e minha esposa pelo amor, carinho e apoio incondicional.

À Perkons pelo incentivo contínuo ao aperfeiçoamento e ao progresso profissional.

Ao professor Cleverson pelo seu empenho ao programa de pós-graduação e orientação desse trabalho.

Aos colegas de turma pelas experiências únicas e gratificantes.

## Resumo

Nas últimas décadas, a sociedade vêm experimentando relevantes mudanças e transformações dia a dia. Mudanças importantes também ocorreram nas formas de se produzir, industrializar, comercializar e preparar os alimentos. Como consequência desse processo, há a propagação de hábitos alimentares pouco saudáveis e um estilo de vida normalmente estressante, levando a população à obesidade e ao sobrepeso, dentre outras doenças altamente prejudiciais ao ser humano. Os dados dos últimos anos mostram o aumento contínuo do excesso de peso e da obesidade na população brasileira em todas as faixas etárias e em ambos os sexos. Em especial, a população do sexo masculino vem adquirindo peso e apresentando uma evolução mais acentuada do sobrepeso e da obesidade, superando os indicadores do sexo feminino em praticamente todas as faixas etárias. Tal cenário se apresenta como uma oportunidade para o nascimento de novos negócios que possam ajudar a aumentar a taxa de sucesso das orientações alimentares, possibilitando a propagação de novos hábitos e a reversão do quadro de sobrepeso e obesidade no Brasil. Buscando uma agilidade de análise maior do que aquela tipicamente encontrada em um plano de negócios, é apresentado um modelo de negócios para uma startup de serviços online que busca atender nutricionistas, fornecedores de alimentos e pessoas com sobrepeso/obesidade.

Palavras-chave: Modelo de Negócio; Canvas; Startup; Obesidade; Nutrição.

# Abstract

In recent decades, the society have been experiencing significant transformations and changes daily. Important changes have also been occurring in ways to produce, industrialize, commercialize and prepare food. As a result of this process, there is the spread of unhealthy eating habits and a lifestyle usually stressful, taking population to obesity and overweight, among others highly harmful diseases to people. Data from recent years show the continuous increase of overweight and obesity in Brazilian population in all age groups and both sexes. In particular, the male population has been acquiring weight and showing a greater development of overweight and obesity, overcoming female's indicators in almost all age groups. Such a scenario presents itself as an opportunity for the birth of new businesses that can help to increase the success rate of nutritional guidance, enabling the spread of new habits and reversal of overweight and obesity in Brazil. Seeking for a greater agility of analysis than that typically found in a business plan, a business model is presented for a startup of online services that meet nutritionists, food vendors and population with overweight/obesity.

Keywords: Business Model; Canvas; Startup; Obesity; Nutrition.

## Lista de Figuras

Figura 1.1	Evolução Sobrepeso no Brasil (adaptado de IBGE (2011))	3
Figura 1.2	Evolução Obesidade no Brasil (adaptado de IBGE (2011))	3
Figura 2.1	Hierarquia do Conceito: Modelo de Negócio (adaptado de Osterwalder et al. (2005))	8
Figura 2.2	Exemplo Bait and Hook (adaptado de Anderson(2008))	13
Figura 2.3	Blocos estruturais do Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIG-NEUR, 2010)	14
Figura 2.4	Business Model Canvas	25
Figura 3.1	Áreas de interesse da atuação do Nutricionista	29
Figura 3.2	Segmentos de Cliente	30
Figura 3.3	Proposta de Valor	34
Figura 3.4	Canais	36
Figura 3.5	Relacionamentos com Clientes	39
Figura 3.6	Fluxos de Receita	41

Figura 3.7 Recursos Chave .....	42
Figura 3.8 Atividades Chave .....	44
Figura 3.9 Parceiros Chave .....	46
Figura 3.10 Estrutura de Custos .....	47

## Lista de Tabelas

Tabela 1.1	Evolução Obesidade e Sobrepeso no mundo .....	2
Tabela 1.2	Evolução Sobrepeso no Brasil (adaptado de IBGE (2011)) .....	2
Tabela 1.3	Evolução Obesidade no Brasil (adaptado de IBGE (2011)) .....	2
Tabela 2.1	Particularidades dos três diferentes tipos de negócios .....	10
Tabela 2.2	Exemplos de Plataformas .....	12



## Lista de Siglas

SBCBM	Sociedade Brasileira de Cirurgia Bariátrica e Metabólica
OMS	Organização Mundial da Saúde
IMC	Índice de Massa Corporal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
BPMN	Business Process Model and Notation
OMG	Object Management Group
PDF	Portable Document Format
DVR	Digital Video Recorder
SUS	Sistema Único de Saúde
CFN	Conselho Federal de Nutricionistas

# Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>1</b>
1.1	Objetivos	4
1.2	Justificativas	4
<b>2</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>	<b>6</b>
2.1	Startup	6
2.2	Modelo de Negócio	7
2.3	Tipos de Modelo de Negócio	9
2.3.1	Unbundled	9
2.3.2	Long Tail	10
2.3.3	Multi-Sided Platforms	10
2.3.4	Free	11
2.4	Business Model Canvas	13
2.4.1	Segmentos de Cliente	15
2.4.2	Propostas de Valor	16
2.4.3	Canais	18
2.4.4	Relacionamentos com Cliente	19
2.4.5	Fluxos de Receita	20
2.4.6	Recursos Chave	21
2.4.7	Atividades Chave	22
2.4.8	Parceiros Chave	23
2.4.9	Estrutura de Custos	23

<b>3</b>	<b>Desenvolvimento .....</b>	<b>26</b>
3.1	Modelagem de Negócio .....	26
3.1.1	Segmentos de Cliente .....	27
3.1.2	Propostas de Valor .....	31
3.1.3	Canais .....	33
3.1.4	Relacionamentos com Cliente .....	35
3.1.5	Fluxos de Receita .....	38
3.1.6	Recursos Chave .....	40
3.1.7	Atividades Chave .....	43
3.1.8	Parceiros Chave .....	43
3.1.9	Estrutura de Custos .....	45
<b>4</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>48</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>49</b>

# 1 Introdução

Nas últimas décadas, a sociedade vêm experimentando relevantes mudanças e transformações dia a dia, passando pelas relações de trabalho, rotinas familiares, atividades físicas, hábitos que levam ao gasto energético, entre outros aspectos. Mudanças importantes também ocorreram nas formas de se produzir, industrializar, comercializar, e preparar os alimentos. Como consequência desse processo, se percebe a propagação de hábitos alimentares pouco saudáveis, com um consumo crescente de alimentos calóricos, com alto teor de açúcares, gorduras, sal e aditivos químicos, pobres em nutrientes como vitaminas, sais minerais e fibras. Tais padrões do consumo alimentar, aliados a um estilo de vida normalmente estressante e sedento de atividades físicas, tem levado a população à obesidade, hipertensão, doenças cardiovasculares, diabetes, câncer, resistência a insulina, entre outras doenças altamente prejudiciais para o ser humano.

Segundo a Sociedade Brasileira de Cirurgia Bariátrica e Metabólica (SBCBM), atualmente existem 600 milhões de pessoas obesas no mundo, sendo que 30 milhões residem no Brasil. O cenário é ainda pior se for considerada a população com sobrepeso, totalizando 1,9 bilhão de pessoas no mundo e 95 milhões de brasileiros. A projeção da Organização Mundial da Saúde (OMS) para os próximos anos é alarmante, sendo que existirão 2,3 bilhões de pessoas com excesso de peso e 700 milhões de obesos no mundo inteiro em 2015. Vale lembrar que a Organização Mundial da Saúde adota o Índice de Massa Corporal (IMC) como medida para calcular se uma pessoa está no peso ideal. O IMC é calculado através da divisão da massa corporal do indivíduo pelo quadrado de sua altura, onde a massa está em quilogramas e a altura está em metros. É considerada com sobrepeso aquela pessoa cujo IMC está entre 25 e 30. É considerada obesa aquela pessoa cujo IMC é maior do que 30.

A tabela 1.1 apresenta a evolução do sobrepeso e da obesidade no mundo segundo os dados da Organização Mundial da Saúde, mostrando que de 2005 até então houve um aumento de 18,75% no número de pessoas com sobrepeso e de 50,00% no número de pessoas com obesidade. Se comparada com a expectativa para 2015, teremos em 10 anos

Tabela 1.1: Evolução Obesidade e Sobrepeso no mundo

	2005	2013	2015
Sobrepeso	1,60 bilhão	1,90 bilhão	2,30 bilhão
Obesos	400 milhões	600 milhões	700 milhões

um aumento de 43,80% nos casos de sobrepeso e 75,00% nos casos de obesidade no mundo.

Buscando explorar o cenário da obesidade no Brasil, a seguir são apresentados os últimos dados do país, divulgados em 2011 pelo Ministério da Saúde e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) através da Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009 (POF) que coletou as medidas antropométricas junto a mais de 188 mil pessoas de todas as idades dentro do território nacional.

A tabela 1.2 e a figura 1.1 apresentam a evolução do sobrepeso no Brasil. A tabela 1.3 e a figura 1.2 apresentam a evolução da obesidade no Brasil. Em ambas as situações são consideradas três faixas de idade e o sexo da população.

Tabela 1.2: Evolução Sobrepeso no Brasil (adaptado de IBGE (2011))

Faixa de Idade, Sexo	1974-1975	1989	2008-2009
5 a 9 anos, masculino	10,9	15	34,8
5 a 9 anos, feminino	8,6	11,9	32
10 a 19 anos, masculino	3,7	7,7	21,7
10 a 19 anos, feminino	7,6	13,9	19,4
20 anos ou mais, masculino	18,5	29,9	50,1
20 anos ou mais, feminino	28,7	41,4	48

Tabela 1.3: Evolução Obesidade no Brasil (adaptado de IBGE (2011))

Faixa de Idade, Sexo	1974-1975	1989	2008-2009
5 a 9 anos, masculino	2,9	4,1	16,6
5 a 9 anos, feminino	1,8	2,4	11,8
10 a 19 anos, masculino	0,4	1,5	5,9
10 a 19 anos, feminino	0,7	2,2	4
20 anos ou mais, masculino	2,8	5,4	12,4
20 anos ou mais, feminino	8	13,2	16,9

Analisando dados acima se percebe o aumento contínuo do excesso de peso e da obesidade na população brasileira em todas as faixas etárias e em ambos os sexos.

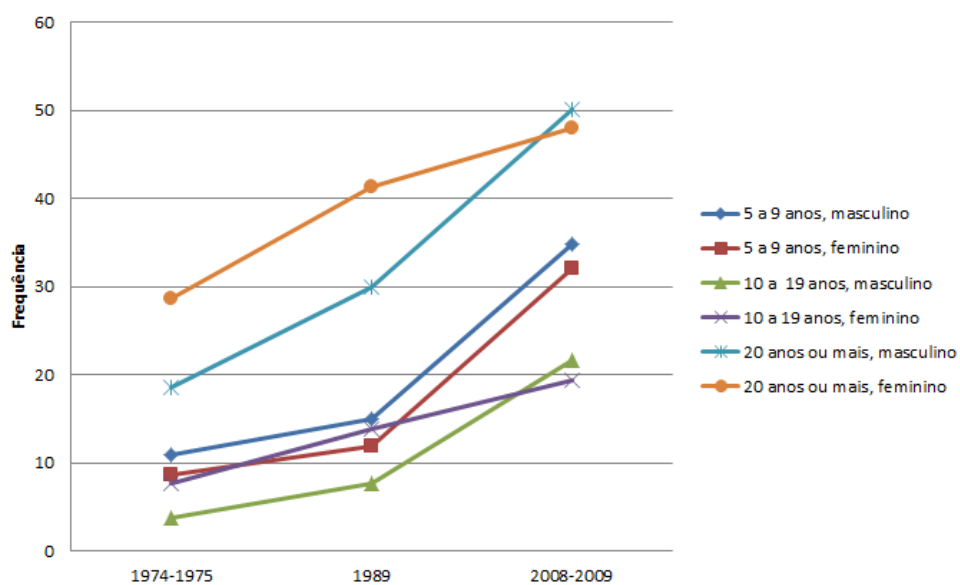


Figura 1.1: Evolução Sobrepeso no Brasil (adaptado de IBGE (2011))

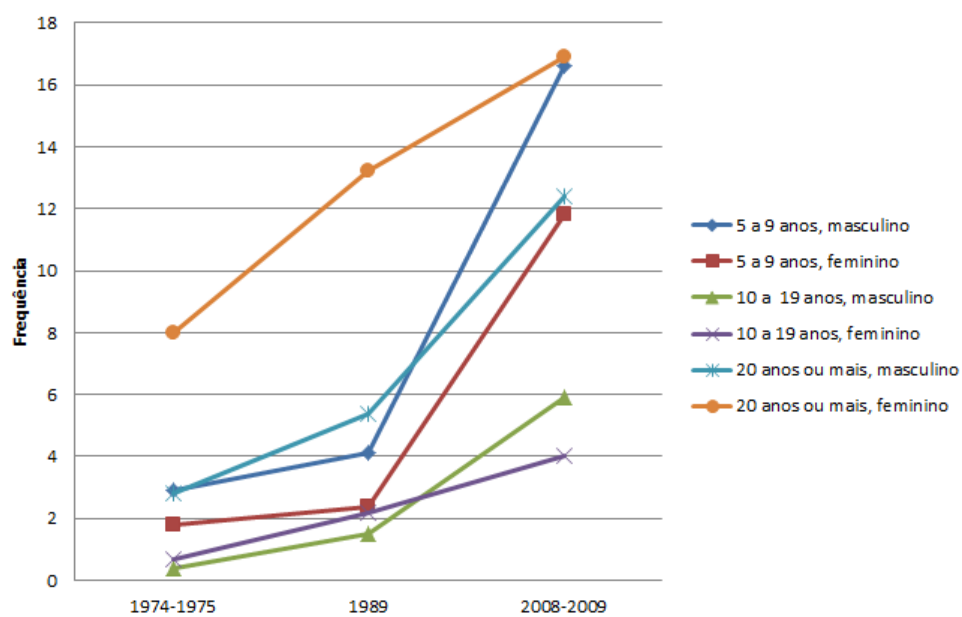


Figura 1.2: Evolução Obesidade no Brasil (adaptado de IBGE (2011))

Em especial, a população do sexo masculino vem adquirindo peso e apresentando uma evolução mais acentuada do sobrepeso e da obesidade, superando os indicadores do sexo feminino em praticamente todas as faixas etárias nos dados de 2008-2009.

Uma vez que essa tendência de ganho de peso vem sendo observada a algum tempo, uma quantidade imensa de dietas tem sido publicada mundo a fora como a solução definitiva para o sobrepeso e a obesidade. A exploração desse mercado, especialmente por revistas associadas ao corpo e a moda, tem sido intensa. Dieta dos hormônios, dieta gluten-free, dieta da sopa, dieta do suco verde, dieta do pH e outras, são tantas as milagrosas dietas na mídia que muitas pessoas, embora apresentando um estado clínico complicado de sobrepeso ou obesidade, perdem o bom senso e embarcam nessa onda sem qualquer orientação profissional. Sendo assim, é fundamental que as pessoas adotem uma postura mais séria sobre sua saúde, buscando a orientação de um Nutricionista, o profissional cuja missão é prover aconselhamento nutricional para a população.

## 1.1 Objetivos

O objetivo gerar desse trabalho é propor um modelo de negócios diferente para e interação entre Nutricionistas e a População com Sobrepeso/Obesidade, adicionando também a participação de Fornecedores de Alimentos no mesmo.

Para tal, os objetivos específicos são:

- Apresentar o conceito de uma startup;
- Apresentar o conceito de modelo de negócio;
- Expor alguns tipos de modelos de negócio atuais;
- Apresentar os nove blocos que definem o Business Model Canvas;
- Realizar a primeira iteração do processo de desenvolvimento de um modelo de negócios;

## 1.2 Justificativas

As evidências do excesso de peso e da obesidade na população brasileira de crianças, adolescentes e adultos são claras. O quadro se torna ainda mais caótico quando

associada a percepção de que existe uma má orientação alimentar circulando pela população brasileira. Essa associação de fatores caracteriza um problema de grande relevância para a saúde pública no Brasil.

Do ponto de vista empresarial, tal cenário se apresenta como uma oportunidade para o nascimento de novos negócios que possam ajudar a aumentar a taxa de sucesso das orientações alimentares, possibilitando a propagação de novos hábitos e a reversão do quadro de sobrepeso e obesidade no Brasil.

A decisão de abordar o tema modelo de negócios ao invés de propor o desenvolvimento de um plano de negócios se baseia no fato de existir uma quantidade de incertezas muito grande envolvendo a proposição de uma nova abordagem para a interação entre Nutricionistas, População com Sobrepeso/Obesidade e Fornecedores de Alimentos. Como veremos, existem muitas suposições não testadas na fase inicial de um negócio inovador, sendo necessário uma maior agilidade de análise do que tipicamente encontramos em um plano de negócios.



## 2 Fundamentação Teórica

Esse capítulo apresenta a revisão bibliográfica contendo os fundamentos teóricos relevantes para o trabalho.

### 2.1 Startup

Eric Ries (2012) resume a definição de uma *Startup* como

“[...] uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

Uma startup é normalmente caracterizada como uma empresa nascente de tecnologia. No entanto, pode ser constituída em uma empresa existente, de qualquer tamanho ou ramo de atividade. Contudo, Blank et al. (2012) explicitam que uma startup não é simplesmente uma versão menor de uma grande companhia. As startups possuem intrinsecamente um carácter empreendedor e não sabem ao certo quem são seus clientes, como deve ser seu modelo de negócios ou mesmo como devem ser seus produtos. Tal cenário de incertezas exige um modelo de gestão diferenciado e adaptado para tais circunstâncias. Segundo Eric Ries (2012) e Blank et al. (2012), existe um conjunto comprovado de técnicas para administrar grandes empresas, com mais de 100 anos de desenvolvimento e utilização, o que não acontece quando o assunto é startups e inovação. A administração geral atribui o fracasso de resultados ao insucesso do planejamento ou ao insucesso da execução. No entanto, a inovação e a criação de novos produtos/serviços de sucesso requer a existência de um processo de aprendizagem, que por sua vez inclui seus tropeços e fracassos. Além disso, uma startup precisa ser flexível e ágil na busca pelo modelo de negócios mais adequado e lucrativo. Eric Ries (2012) acredita que a atividade primordial de uma startup é, da forma mais rápida possível, transformar ideias em produtos/serviços, medir a reação dos clientes, e tomar a decisão de persistir ou desistir do negócio.

Dentre os motivos para os fracassos de uma startup, estão (RIES, 2012):

1. A fascinação por um bom plano, uma estratégia sólida e uma pesquisa de mercado completa.
2. A aplicação de um modelo de gestão não adaptado ao cenário de incerteza das startups. Em geral, os empreendedores empregam técnicas tradicionais de gestão. Aqueles que acreditam que tais técnicas são burocráticas adotam a abordagem ‘Just do it’, na qual o caos prospera e toda forma de gestão, processo e disciplina são evitadas.
3. A crença de que devemos procurar por grandes homens capazes de ter e implementar visões inovadoras.
4. A análise sem fim de novos produtos, buscando prever e eliminar todos os riscos, postergando a experimentação real dos clientes e a medição de sua aceitação.
5. A cultura orientada ao cumprimento de prazos e orçamentos, quando deveria ser orientada a aprendizagem e a descoberta do modelo de negócios adequado, e do produto ou serviço pelo qual as pessoas desejam pagar.

Os processos e técnicas de gestão que podem fazer diferença para uma startup não são alvo desse trabalho. No entanto, uma gama de referências pode ser encontrada a partir de Eric Ries (2012) e Blank et al. (2012). A seguir, veremos um pouco mais sobre modelos de negócio, uma das principais incertezas de uma startup.

## 2.2 Modelo de Negócio

Empresas são criadas buscando fornecer produtos e/ou serviços aos seus clientes das formas mais diversas possíveis. Um modelo de negócio pode ser visto como a definição de um conjunto de aspectos relacionados ao negócio de uma empresa, sendo definido de formas e constituído por elementos diversos. Fundamentalmente, os modelos de negócio são modelos, os quais são constituídos de convenções e gramática próprias. Veremos ao longo desse trabalho uma das possíveis formas de se definir um modelo de negócio, conforme proposto por Osterwalder et al. (2010).

Osterwalder et al. (2005) apresenta que não há consenso entre autores e existem diversos entendimentos em utilização acerca do conceito *Modelo de Negócio*. Buscando alguma clareza para o conceito, Osterwalder et al. (2005) apresenta uma classificação hierárquica, como podemos ver na figura 2.1.

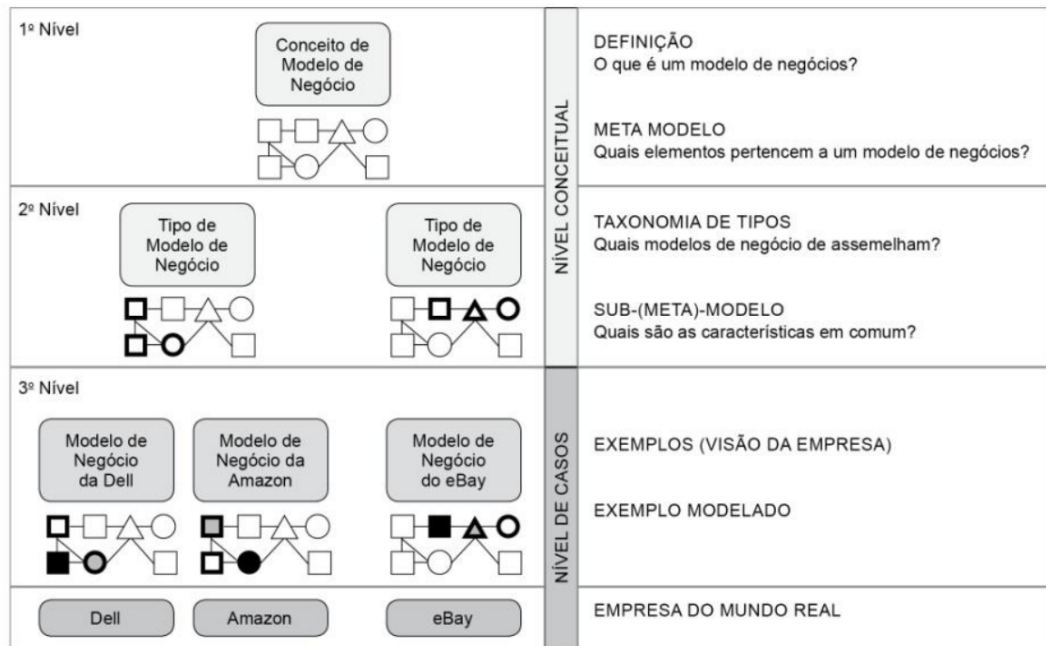


Figura 2.1: Hierarquia do Conceito: Modelo de Negócio (adaptado de Osterwalder et al. (2005))

O primeiro nível busca trabalhar o conceito de forma mais abrangente, discutindo os elementos mais gerais de um modelo de negócios e que podem ser aplicados a qualquer empresa. O segundo nível enfoca as semelhanças entre os negócios, propondo a existência de padrões e a definição de tipos de modelos de negócio. O terceiro nível trabalha os aspectos de um negócio específico, servindo como uma perspectiva de análise da companhia.

Com base em revisão bibliográfica, Osterwalder et al. (2005) conclui que o conceito *Modelo de Negócio* é geralmente confundido com *Modelo de Processo de Negócio*. No entanto, a diferença é perceptível, uma vez que o modelo de processo de negócio apresenta como o negócio é implementado através de processos. Um modelo de processo de negócio muito conhecido atualmente é o Business Process Model and Notation (BPMN), cuja especificação é mantida pelo Object Management Group (OMG).

O modelo de negócio de uma empresa deve ser dirigido por sua *Estratégia*, pois o direcionamento fornecido pela mesma pode redefinir completamente sua composição. Por exemplo, a proposta de valor de uma companhia será bastante diferente se sua estratégia for a Liderança em Custo ou se for a Diferenciação. No sentido contrário, a modelagem de negócio se torna uma atividade de grande importância para a *Gestão Estratégica*, fornecendo alternativas estratégicas a partir da análise cíclica e dinâmica da adequação

do modelo do negócio ao ambiente da companhia. De um ponto de vista mais prático, o *Modelo de Negócio* pode ser visto como um modelo para a estratégia, que poderá ser implementado através de estruturas da organização, processos e sistemas.

Como qualquer modelo, os modelos de negócio são muito úteis como ferramenta analítica, fornecendo um entendimento comum acerca do negócio de uma empresa, impulsionando a reflexão dos envolvidos, o levantamento de alternativas e a definição de mudanças no negócio. Sendo assim, a modelagem de negócio é um processo analítico muito interessante para empresas nos mais diversos estágios de maturidade. Ainda, parece uma ferramenta muito útil para empresas nascentes, como uma startup, pois possibilita o entendimento e amadurecimento do processo de criação de valor da organização e permite a comparação com o modelo de outras empresas na busca por alguma vantagem competitiva.

## 2.3 Tipos de Modelo de Negócio

Nessa seção, vamos revisar alguns tipos de modelo de negócio conhecidos e existentes atualmente. Embora não seja detalhado nesse trabalho, todos os tipos de modelo de negócio a seguir podem ser representados utilizando o Business Model Canvas, cuja estrutura será apresentada na seção 2.4.

### 2.3.1 Unbundled

Hagel et al. (1999) apresenta que tipicamente existem 3 diferentes tipos de negócios em uma mesma empresa:

1. Relacionamento com Cliente: cujo papel é adquirir clientes e construir relacionamento com os mesmos.
2. Inovação de Produto: cujo papel é desenvolver novos produtos/serviços.
3. Infraestrutura: cujo papel é construir e gerenciar plataformas de alta capacidade.

Os autores acreditam que esses negócios devem estar separados para evitar conflitos dentro da mesma organização. A tabela 2.1 apresenta as principais particularidades conflitantes e que não podem ser otimizadas em conjunto quando coexistindo em uma mesma organização (HAGEL; SINGER, 1999).

Tabela 2.1: Particularidades dos três diferentes tipos de negócios

	Inovação de Produto	Relacionamento com Cliente	Infraestrutura
Econômicas	Preza pela rapidez e chegada pioneira ao mercado	Busca economia de escala e aumentar participação de mercado	Busca economia de escala
Culturais	Centrada no empregado	Centrada no cliente	Centrada em custo
Competição	Batalha por talentos	Batalha por escopo	Batalha por escala

Osterwalder et al. (2010) apresenta como exemplos desse modelo os Bancos Privados e as companhias de Telecomunicações Móvel.

### 2.3.2 Long Tail

Anderson (2006) se utiliza de um termo, tipicamente utilizado para descrever distribuições de probabilidade, para definir um modelo de negócio no qual o objetivo é vender menos unidades de mais itens focados em certos nichos de mercado. Para tal, plataformas de alta capacidade e baixos custos com inventário são necessários. Para Anderson (2006), esse modelo se torna viável em função da democratização das ferramentas de produção, da democratização dos meios de distribuição e da facilidade e baixo custo disponíveis para conectar vendedores e compradores.

Osterwalder et al. (2010) apresenta como exemplos desse modelo o serviço de publicação Lulu.com e o negócio da Lego de fabricação de kits projetados pelos próprios clientes.

### 2.3.3 Multi-Sided Platforms

Eisenmann et al. (2006) apresentam que esse modelo se utiliza de plataformas para, através da geração de valor simultânea, catalisar um círculo vicioso de relações entre dois ou mais grupos de consumidores. Quanto maior a demanda de um grupo consumidor maior é o estímulo para aumentar o número de consumidores dos outros grupos, tornando a plataforma mais lucrativa. Os autores apresentam que a estratégia de precificação é fundamental para o sucesso do modelo:

1. Subsidiar o segmento do consumidores mais sensíveis a preço: uma das estratégias

válidas envolve subsidiar o segmento de consumidores que é mais sensível a preço. A participação da plataforma nesse segmento de consumidores irá atrair os outros segmentos para a plataforma, e assim sucessivamente. Eisenmann et al. (2006) cita a Adobe como exemplo de aplicação dessa estratégia de precificação, uma vez que fornece gratuitamente leitores de Portable Document Format (PDF) e cobra determinado valor pelo software utilizado pelos produtores de conteúdo em PDF.

2. Garantir a participação de consumidores relevantes: outra estratégia citada por Eisenmann et al. (2006) envolve prover incentivos para consumidores relevantes participarem da plataforma, atraindo consumidores dos outros segmentos.

A utilização de plataformas também pode ser uma estratégia importante para a cooperação entre competidores. Criar uma plataforma única pode ser benéfica para todos os competidores em um mercado, como por exemplo, a criação do DVD em 1995 pela indústria de mídia (EISENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2006).

Osterwalder et al. (2010) apresenta como fundamental para os operadores desse modelo responder algumas perguntas:

1. A plataforma é capaz de atrair um número suficiente de consumidores de cada segmento?
2. Qual segmento é mais sensível a preço? Esse segmento pode ser atraído por uma oferta subsidiada?
3. Os segmentos que irão pagar pela utilização da plataforma irão gerar fluxo de receita suficiente para serem capazes de obter lucro?

A tabela 2.2 apresenta alguns exemplos de plataformas.

### **2.3.4 Free**

Esse modelo de negócio apresenta uma proposta de valor muito tentadora e atrativa, sendo que pelo menos um dos segmentos de clientes usufrui do produto/serviço de maneira contínua e de graça. No entanto, como uma organização é capaz de oferecer produtos e serviços de graça e ainda ser lucrativa? Certamente alguém está pagando a conta por esses clientes. Anderson (2008) apresenta que muitas ofertas de produtos e serviços grátis se tornam viáveis pois são digitais e providos através da internet.

Tabela 2.2: Exemplos de Plataformas

Mercado	Segmento Consumidor	Segmento Consumidor	Provedores de Plataforma
Sistemas Operacionais	Consumidores em geral	Desenvolvedores de Aplicações	Windows, Linux
Recrutamento Online	Pessoas procurando emprego	Empregadores	Catho Online
Busca na WEB	Consumidores	Anunciantes	Google, Yahoo, Bing
Video Games	Jogadores	Desenvolvedores de Jogos	Playstation, Xbox, Wii

A seguir, são apresentados algumas variantes do modelo de produto/serviço grátis:

1. Baseada em propaganda: oferta de produtos e serviços grátis para determinado segmento de consumidores é viabilizada a partir do fluxo de receita gerado por outro grupo consumidor através de propagandas, sendo muito comum na televisão, no rádio e na Web. Na utilização conjunta com o modelo descrito na seção 2.3.3, parte da plataforma oferece produtos/serviços grátis para certo grupo consumidor, atraindo um grande número de usuários, e a outra parte fornece espaços de propaganda pagos por algum outro segmento consumidor da plataforma. Osterwalder et al. (2010) apresenta o jornal Metro como exemplo desse modelo.
2. Freemium: oferta de serviços básicos e grátis com opção de compra de serviços premium. Segundo Osterwalder et al. (2010), menos de 10% dos usuários de um serviço nesse modelo se tornam usuários premium, sendo que a viabilidade do negócio é possível em função da receita gerada por esses usuários e devido ao baixo custo marginal de cada novo usuário. Um exemplo desse modelo é o LinkedIn.
3. Freemium upside down: esse modelo apresenta um grande número de clientes que pagam taxas mais baixas como uma forma de proteção financeira caso necessite usufruir do serviço de alto custo fornecido por determinada organização, sendo que apenas alguns clientes de fato utilizam o serviço. Osterwalder et al. (2010) cita a empresa REGA como exemplo desse modelo, fornecendo helicópteros e aeronaves para transportar equipes médicas até locais de acidentes.
4. Bait and Hook: propõe uma oferta inicial grátis ou subsidiada buscando lucratividade a partir de futuras compras do consumidor. Companhias de Telecomunicações,

TV e Impressoras utilizam extensivamente esse modelo. Anderson (2008) apresenta como exemplo o fornecimento de aparelhos DVR grátis pela Comcast. Embora cada aparelho custe 250 dólares, a Comcast espera que as compras futuras dos seus consumidores gerem receita suficiente para obtenção de lucro da organização. Dentre os fluxos de receita possíveis, está uma taxa básica pela utilização do DVR no valor de 13,95 dólares. A figura 2.2 apresenta a evolução da receita gerada.

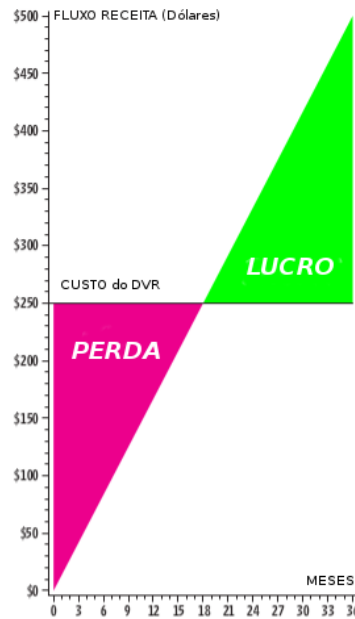


Figura 2.2: Exemplo Bait and Hook (adaptado de Anderson(2008))

## 2.4 Business Model Canvas

Osterwalder et al. (2010) resumem a definição do Business Model Canvas como

“[...] uma linguagem compartilhada para descrever, visualizar, avaliar e mudar modelos de negócio”.

O Business Model Canvas tem o intuito de estabelecer uma visão comum, que pode ser facilmente entendida e compartilhada entre as pessoas que interagem para discutir e evoluir o negócio nas organizações atuais. Essa ferramenta tem sido testada e utilizada ao redor do mundo por organizações dos mais diversos ramos e tamanhos, com por exemplo, IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works e Governo do Canadá (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).



Com base em síntese literária, Osterwalder et al. (2005) propuseram nove blocos para estruturar o Business Model Canvas, os quais transpassam a lógica de como uma organização cria e entrega valor aos seus clientes e cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. A figura 2.3 apresenta os blocos estruturais do Business Model Canvas.

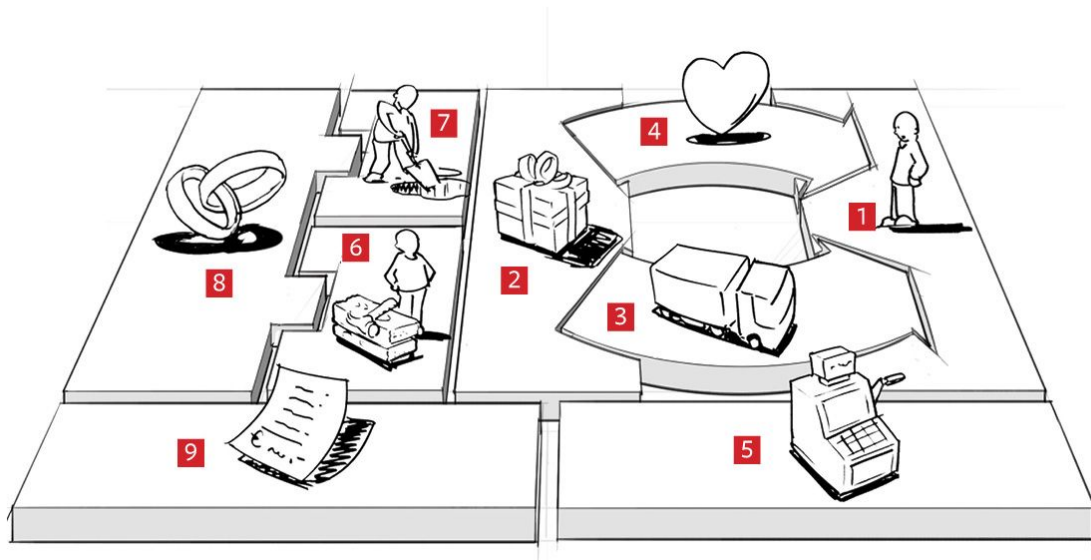


Figura 2.3: Blocos estruturais do Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

A seguir, os nove blocos são apresentados de forma resumida e serão detalhados nas seções seguintes.

1. Segmentos de Cliente: define os segmentos de cliente atendidos pela organização.
2. Propostas de Valor: apresenta as propostas de valor da organização para seus clientes.
3. Canais: descreve os canais de comunicação, de vendas e de distribuição entre a organização e os clientes.
4. Relacionamentos com Cliente: bloco responsável pelos relacionamentos criados e mantidos pela organização com seus segmentos de cliente.
5. Fluxos de Receita: define os fluxos de receita do negócio.
6. Recursos Chave: apresenta os ativos necessários para o negócio oferecer produtos/serviços aos segmentos de cliente, manter seu relacionamento e obter receitas.

7. Atividades Chave: descreve as atividades necessárias para o negócio oferecer produtos/serviços aos segmentos de cliente, manter seu relacionamento e obter receitas.
8. Parceiros Chave: define os recursos obtidos e atividades executadas fora da organização, estabelecendo parcerias estratégicas para a organização.
9. Estrutura de Custos: bloco responsável pela estrutura de custos resultante do modelo de negócio.

### 2.4.1 Segmentos de Cliente

Uma organização pode atender diversos segmentos de cliente, os quais podem ser pessoas ou mesmo outras organizações. Os clientes são a razão de existir de uma organização, sendo o foco de todas as ações.

A segmentação de cliente é uma prática importante para as organizações, uma vez que permite diminuir a heterogeneidade do ambiente ao agrupar necessidades, comportamentos e outras características similares em um segmento, possibilitando a oferta eficaz e diferenciada de valor aos mesmos. Além disso, a segmentação impulsiona a decisão conciente da organização quanto a quais segmentos serão atendidos e quais não serão, sendo a decisão base para o desenvolvimento do modelo de negócio. Osterwalder et al. (2010) sugerem que grupos de clientes sejam caracterizados como um segmento se pelo menos uma das seguintes questões for verdadeira para o grupo:

1. Suas necessidades requerem ou justificam uma oferta diferenciada?
2. São alcançados através de diferentes canais de distribuição?
3. Necessitam de diferentes tipos de relacionamento?
4. Resultam em lucros muito diferentes?
5. Desejam pagar por aspectos diferentes da proposta de valor?

Como podemos perceber, as questões nos levam a refletir sobre os blocos adjacentes do Business Model Canvas, a saber, Propostas de Valor (2.4.2), Canais (2.4.3), Relacionamentos com Cliente (2.4.4) e Fluxos de Receita(2.4.5). Como veremos a seguir, esses blocos irão afetar todos os outros blocos, evidenciando a importância das decisões tomadas com relação aos segmentos de cliente.

Kotler et al. (2006) apresentam os seguintes níveis de segmentação de mercado:

1. Massa: caracterizado pela ausência de segmentação e promoção massiva de um produto para todos os compradores. Essa abordagem já foi muito utilizada na indústria automotiva e na indústria de eletrodomésticos.
2. Segmento: consiste em um grande grupo de consumidores que possuem preferências similares. A identificação dos segmentos pode envolver variáveis diversas e adequadas, de uma forma mais geral, ao mercado consumidor ou ao mercado organizacional. Algumas variáveis envolvem as preferências dos clientes e resultam em algumas situações básicas de distribuição: homogênea, na qual as preferências dos consumidores são muito similares; difusa, na qual as preferências estão muito dispersas no universo; ou conglomerada, na qual existem vários nichos de preferência espalhados.
3. Nicho: é caracterizado por uma especialização de um segmento, as vezes chamado de sub-segmentação. Enquanto os segmentos são grandes e atraem muitas empresas, os nichos são pequenos e são disputados por menos concorrentes.
4. Local: consiste na identificação de nichos locais (áreas comerciais, bairros e até mesmo lojas). Por exemplo, o mix de serviços em cada agência do Citibank é definido de acordo com as características demográficas do bairro.
5. Individual: caracterizado pelo fornecimento de produtos e serviços customizados para ou por cada indivíduo. Um exemplo dessa abordagem é o negócio da Lego de fabricação de kits projetados pelos próprios clientes.

Osterwalder et al. (2010) sugerem algumas perguntas como ponto de partida para reflexão nesse bloco do modelo de negócio:

1. Para quem estamos criando valor?
2. Quem são nossos clientes mais importantes?

## 2.4.2 Propostas de Valor

Uma organização busca prover produtos/serviços que possuem valor para um ou mais segmentos de cliente. Uma proposta de valor relevante pode tornar a organização, ou marca associada, única para seus clientes, sendo a alternativa do consumidor frente aos concorrentes. Ainda, a capacidade de gerir e sustentar uma proposta de valor superior pode culminar na fidelização do cliente e em altos lucros.

Osterwalder et al. (2010) se referem a uma proposta de valor como uma agregação ou conjunto de benefícios que uma companhia oferece a seus consumidores, que podem ser quantitativos, como o preço ou a velocidade do serviço, ou qualitativos, como o design ou a experiência do consumidor. Para Kotler et al. (2006), uma proposta de valor é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com a organização.

Diversos fatores podem contribuir para a criação de valor em produtos e serviços, como por exemplo:

1. O grau de novidade envolvido.
2. Quão personalizável é o produto/serviço.
3. O desempenho percebido durante sua utilização.
4. O grau de durabilidade.
5. A rapidez no atendimento.
6. A facilidade na instalação.
7. A facilidade com que é reparado.
8. O grau de confiabilidade.
9. O design apresentado.
10. A marca e a percepção de diferenciação embutida na mesma.
11. O preço.
12. A redução de custos proporcionada.
13. A redução de riscos envolvida.
14. O grau de acessibilidade do mesmo, isto é, quão acessível está um produto/serviço para cada grupo de consumidores.
15. O grau de conveniência do mesmo, isto é, quão fácil é utilizar o produto/serviço.
16. O grau de usabilidade do mesmo, isto é, quão adaptado é o produto/serviço a tarefa do usuário.

Osterwalder et al. (2010) sugerem algumas perguntas como ponto de partida para reflexão nesse bloco do modelo de negócio:

1. Qual valor nós entregamos aos consumidores?
2. Quais problemas dos nossos clientes estamos ajudando a resolver?
3. Quais necessidades dos nossos clientes estamos satisfazendo?
4. Qual o conjunto de produtos/serviços estamos ofertando para cada segmento de clientes?

É importante notar que um segmento de cliente é uma perspectiva imperfeita da realidade e que nem todos os clientes no segmento querem a mesma coisa. Dessa forma, propostas de valor flexíveis podem se tornam uma vantagem competitiva importante, ao invés de prover apenas uma oferta padronizada a todos os membros do segmento (KOTLER; KELLER, 2006).

### **2.4.3 Canais**

Os canais são as formas pelas quais uma organização se comunica com seus segmentos de cliente e lhes entrega produtos/serviços. Senso assim, podem ser considerados os pontos de interface da organização com seus clientes, permitindo a comunicação das propostas de valor, a realização de vendas, a entrega da oferta, o suporte pós-venda, etc. Portanto, o conjunto de canais escolhido por uma organização é fundamental para o sucesso das propostas de valor aos segmentos de cliente e, conseqüentemente, para o sucesso da organização no mercado.

Osterwalder et al. (2010) sugerem algumas perguntas como ponto de partida para reflexão nesse bloco do modelo de negócio:

1. Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser atingidos?
2. Como estamos atingindo nossos segmentos de cliente agora?
3. Como nossos canais estão integrados?
4. Quais canais funcionam melhor?
5. Quais canais são mais eficientes em custo?
6. Como estamos integrando nossos canais com as rotinas do consumidor?

## 2.4.4 Relacionamentos com Cliente

A alta competitividade no mundo têm inspirado as organizações a construírem relacionamentos mais verdadeiros e profundos com seus clientes, ultrapassando os limites do velho e limitado processo de venda. Para tal, a organização deve ser concebida com o cliente no centro de sua cultura. Osterwalder et al. (2010) evidenciaram mais uma vez esse fato ao criar um bloco no Business Model Canvas destinado a tratar o relacionamento com cada segmento de cliente, possibilitando projetar uma experiência diferenciada e que possa satisfazer ou exceder as expectativas dos clientes.

A expectativa do cliente é formada a partir de experiências anteriores, de conselhos de seus pares, de informações obtidas ao longo da vida e das próprias promessas realizadas pela empresa. A satisfação do cliente será resultante da comparação entre o desempenho percebido pelo cliente na utilização do produto/serviço com sua expectativa, a qual poderá culminar em um cliente insatisfeito, satisfeito ou encantado (muito satisfeito) (KOTLER; KELLER, 2006). Portanto, a organização precisa definir qual o tipo de relacionamento irá construir e manter com cada segmento de cliente, sendo motivada pela aquisição e retenção de clientes satisfeitos.

Dentre os tipos de relacionamento existentes podemos citar:

1. Baseado em interação humana, podendo ocorrer por diversos meios, como por exemplo, em um ponto de venda, call center, e-mail, etc.
2. Baseado em interação humana dedicada, sendo a forma mais próxima de relacionamento e normalmente focada no longo prazo. Por exemplo, o relacionamento de gerentes de contas bancárias com clientes importantes.
3. Self-service, no qual a organização provê aos clientes os recursos necessários para os consumidores se servirem sem a existência de contato direto. Por exemplo, alguns supermercados já possibilitam aos consumidores realizar toda a compra, inclusive o pagamento, sem qualquer interação humana.
4. Serviços automatizados são caracterizados como uma versão mais sofisticada de self-service, buscando, em última instância, simular a interação humana. Como por exemplo, o reconhecimento das preferências de um consumidor e a sugestão de itens para compra.
5. As comunidades, na qual uma organização pode facilitar as conexões e a troca de

informação entre consumidores, se tornando mais envolvida com as aspirações dos mesmos. Por exemplo, a comunidade online criada pela Citroen para seus clientes.

6. A co-criação, na qual organizações possibilitam a criação de valor pelos próprios consumidores. Por exemplo, a fabricação de kits Lego projetados pelos próprios clientes.

Osterwalder et al. (2010) sugerem algumas perguntas como ponto de partida para reflexão nesse bloco do modelo de negócio:

1. Qual o tipo de relacionamento desejado por cada segmento de cliente?
2. Quais tipos de relacionamento temos estabelecido?
3. Quão dispendioso é cada tipo de relacionamento estabelecido?
4. Como os tipos de relacionamento estão integrados com o resto do modelo de negócio?

## 2.4.5 Fluxos de Receita

Os segmentos de cliente geram fluxos de receita para uma companhia a partir do consumo de produtos/serviços ofertados. As propostas de valor de uma organização são planejadas para cada segmento consumidor, levando a organização a refletir qual é o valor que cada segmento realmente deseja pagar por tais ofertas. O preço também tem a capacidade de influenciar o entendimento do mercado sobre o posicionamento de valor desejado pela empresa para seu produto/serviço ou marca (KOTLER; KELLER, 2006).

De uma forma mais geral, os fluxos de receita podem ocorrer em função de uma transação apenas do cliente, como por exemplo a receita gerada pela compra de um livro, ou em função de transações recorrentes, como por exemplo a receita gerada pela assinatura de uma revista. A seguir, são citadas algumas formas de gerar fluxos de receita que podem ser exploradas nos modelos de negócio:

1. Venda de ativos, sendo o fluxo de receitas mais comum. Por exemplo, a venda de veículos.
2. Taxa de uso de um produto/serviço. Por exemplo, um hotel cobra uma taxa pelo uso de um quarto por determinado período de tempo.
3. Taxa de inscrição para acesso contínuo a um serviço. Por exemplo, o jornal Estadão cobra uma taxa de inscrição pelo acesso trimestral ao jornal online.

4. Aluguel, garantindo o direito exclusivo e temporário de uso de um ativo. Por exemplo, a Localiza fornece veículos para locação por toda América Latina.
5. Taxa de licenciamento, permitindo o uso de conteúdo protegido por propriedade intelectual. Por exemplo, a indústria de mídia paga taxas pela venda e reprodução de conteúdo protegido aos seus autores.
6. Taxa de corretagem, através da intermediação de transações entre dois ou mais participantes. Por exemplo, as operadoras de Cartão de Crédito.
7. Taxa de propaganda em função da promoção de produtos, serviços ou marcas. Por exemplo, fluxo de receita gerado para o Google em função da promoção de produtos/serviços/marcas de clientes.

Toda forma de geração de receita implicará em decisões de precificação, as quais devem estar alinhadas com a estratégia da empresa para cada segmento cliente. O preço ainda é o principal determinante no processo de compra dos consumidores, sendo também fundamental na determinação da participação de mercado e lucratividade da empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

Osterwalder et al. (2010) sugerem algumas perguntas como ponto de partida para reflexão nesse bloco do modelo de negócio:

1. Qual é o valor que cada segmento de cliente está disposto a pagar?
2. Por o que eles pagam atualmente?
3. Como eles pagam atualmente?
4. Como eles prefeririam pagar?
5. Qual a contribuição de cada fluxo de receitas em relação ao todo?

## 2.4.6 Recursos Chave

Toda organização necessita de recursos chave para tornar um modelo de negócio realidade. Diferentes tipos de recursos são necessários para que diferentes modelos de negócio possam criar e oferecer suas propostas de valor, atingir seus segmentos de cliente e gerar seus fluxos de receita.

Os recursos chave podem ser:



1. Físicos, tais como fábricas, veículos, sistemas, máquinas, pontos de venda, etc. Normalmente, tais ativos requerem alto investimento financeiro.
2. Financeiros, tais como linhas de crédito, garantias financeiras, etc.
3. Intelectuais, tais como marca, propriedade intelectual, patentes, base de clientes, etc. São ativos de difícil desenvolvimento e com grande potencial de geração da vantagem competitiva.
4. Humanos, tais como engenheiros, cientistas, etc. É um tipo de ativo fundamental e necessário para qualquer organização. No entanto, algumas companhias possuem necessidades humanas mais intensivas que outras.

Além disso, os recursos podem ser internos ou adquiridos através parceiros estratégicos.

Osterwalder et al. (2010) sugerem algumas perguntas como ponto de partida para reflexão nesse bloco do modelo de negócio:

1. Quais os recursos chave nossas propostas de valor requerem?
2. Quais os recursos chave nossos canais requerem?
3. Quais os recursos chave nossos relacionamentos com cliente requerem?
4. Quais os recursos chave nossos fluxos de receita requerem?

### **2.4.7 Atividades Chave**

Toda organização necessita realizar atividades chave para tornar um modelo de negócio realidade. Diferentes tipos de atividades são necessárias para que diferentes modelos de negócio possam criar e oferecer suas propostas de valor, atingir seus segmentos de cliente e gerar seus fluxos de receita.

A seguir, algumas atividades chave são apresentadas como exemplo:

1. Desenvolvimento de Software, típico em empresas como Apple e Google.
2. Provisionamento de Serviço, típico em empresas de Telecomunicações.
3. Propaganda, típico em empresas de Publicidade.
4. Design de Produto, típico em Indústrias.

5. Produção e Controle de Qualidade, típico em Indústrias.
6. Solução de Problemas, típico em Consultorias.

Osterwalder et al. (2010) sugerem algumas perguntas como ponto de partida para reflexão nesse bloco do modelo de negócio:

1. Quais as atividades chave nossas propostas de valor requerem?
2. Quais as atividades chave nossos canais requerem?
3. Quais as atividades chave nossos relacionamentos com cliente requerem?
4. Quais as atividades chave nossos fluxos de receita requerem?

#### **2.4.8 Parceiros Chave**

Em um mundo de alta complexidade, é cada vez mais estratégico o estabelecimento de parcerias para tornar um modelo de negócio realidade. A utilização de parcerias pode otimizar a alocação de recursos, possibilitando reduções de custo, e também minimizar riscos.

Osterwalder et al. (2010) sugerem algumas perguntas como ponto de partida para reflexão nesse bloco do modelo de negócio:

1. Quem são nossos parceiros chave?
2. Quem são nossos fornecedores chave?
3. Quais recursos chave estão sendo obtidos de parceiros?
4. Quais atividades chave estão sendo realizadas por parceiros?

#### **2.4.9 Estrutura de Custos**

A operação do modelo de negócio implica em custos, que devem ser devidamente mapeados. Embora os custos devam ser minimizados, a importância de tal objetivo pode ser maior para alguns modelos de negócio que outros.

Osterwalder et al. (2010) sugerem algumas perguntas como ponto de partida para reflexão nesse bloco do modelo de negócio:

1. Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio?
2. Quais recursos chave são mais caros?
3. Quais atividades chave são mais caras?

Osterwalder et al. (2010) acreditam que a melhor forma de utilizar o Business Model Canvas é imprimindo uma versão em larga escala do poster apresentado na figura 2.4, que pode ser obtido em [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf).

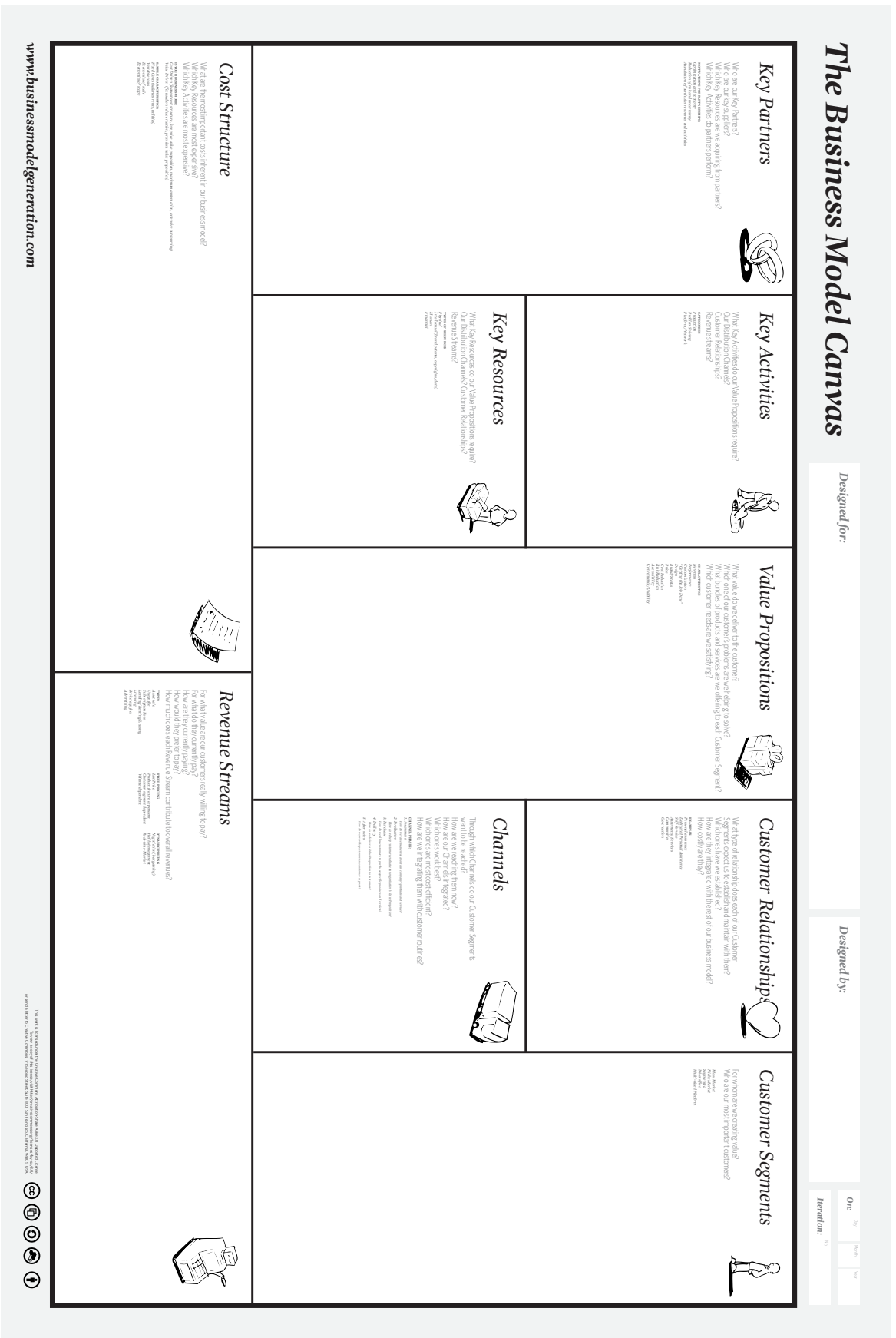


Figura 2.4: Business Model Canvas

## 3 Desenvolvimento

Esse capítulo apresenta o desenvolvimento da modelagem de negócio para uma startup de serviços online que pretende proporcionar uma nova experiência de relacionamento entre nutricionistas, fornecedores de alimentos e pessoas com sobrepeso/obesidade. Tal modelagem se baseia no Business Model Canvas, apresentado na seção 2.4.

Essa startup se propõem a prover uma experiência de relacionamento diferenciado a partir da concepção de produtos/serviços que exploram a internet e as tecnologias de mobilidade largamente difundidas nos últimos anos.

### 3.1 Modelagem de Negócio

A sentença do parágrafo inicial do capítulo parece não condizer com a afirmação descrita na seção 2.1 de que startups não sabem ao certo quem são seus clientes, como deve ser seu modelo de negócios ou mesmo como devem ser seus produtos. No entanto, uma reflexão mais aprofundada nos permite perceber que existem muitas incertezas por trás daquelas palavras, que não passam de suposições iniciais e servirão para nortear o início da modelagem de negócio. É necessário considerar que esse trabalho segue a ideia apresentada por Osterwalder et al. (2010) de que a modelagem de negócio objetiva organizar as suposições que temos acerca do negócio, servindo de base para a realização de atividades subsequentes que buscam provar se as suposições estão corretas, gerando fatos decorrentes da aprendizagem, alinhando o caminho da nova companhia e gerando novas versões do modelo de negócio que levarão a companhia à obter fluxos de receita e lucro. No entanto, esse trabalho se restringe ao levantamento das suposições iniciais, culminando na primeira versão do modelo de negócios dessa startup.

A seguir, cada um dos nove blocos do Business Model Canvas apresentado na seção 2.4 será explorado.

### 3.1.1 Segmentos de Cliente

Essa seção apresenta cada um dos potenciais segmentos de cliente dessa startup.

#### **População com Sobrepeso ou Obesidade**

O IBGE e o Ministério da Saúde realizaram pesquisa com pessoas de todas as idades em 55.970 domicílios em todos os estados brasileiros e constataram que o excesso de peso e a obesidade são encontrados com grande frequência a partir de 5 anos de idade, em todos os grupos de renda e em todas as regiões brasileiras. Contudo, o desenvolvimento da obesidade pode ser evitado, a começar pela educação alimentar das crianças dentro de casa e na escola. É necessário que a população opte por refeições e lanches mais saudáveis. O consumo de doces, frituras, refrigerantes e até bebidas alcoólicas deve ser moderado. Além da alimentação saudável, rica em carnes magras, vegetais, frutas e massas integrais, a população necessita praticar exercícios físicos regularmente. Atividades como esportes coletivos, corrida, dança, caminhada e ciclismo, por exemplo, são fontes de prazer, socialização e fazem bem a saúde.

Contudo, com uma frequência cada vez maior no Brasil e no mundo todo, a população obesa tem procurado a forma mais rápida e alternativa ao tratamento não intrusivo da obesidade, que é a intervenção cirúrgica. No Brasil, o procedimento que tem sido realizado desde a década de 80, é oferecido pelo SUS para a população desde 2001. No entanto, é um procedimento bastante caro e que possui grandes riscos para o paciente, devendo ser utilizado quando o risco de morte em função da obesidade supera os riscos da cirurgia. Estima-se que o SUS gaste atualmente meio bilhão de reais no tratamento das consequências da obesidade.

O aconselhamento nutricional, a disponibilidade de alimentos de qualidade e o cultivo de hábitos de vida saudáveis podem ser a forma mais econômica, ágil, sustentável e eficiente de prevenir a ocorrência de novos casos de obesidade e doenças associadas à má alimentação. Sendo assim, a população com sobrepeso ou obesidade está representada em vermelho como segmento de cliente na figura 3.2.

#### **Nutricionistas**

O nutricionista é, essencialmente, um profissional da saúde. Sua profissão foi criada pela Lei nº 5.276, de 24 de abril de 1967 e regulamentada pela Lei nº 8.234, de 17 de setembro de 1991, a qual definiu as atividades deste profissional:

1. auditoria, consultoria e assessoria em nutrição e dietética;
2. assistência e educação nutricional a coletividades ou indivíduos, sadios ou enfermos, em instituições públicas e privadas e em consultório de nutrição e dietética;
3. planejamento, organização, direção, supervisão e avaliação de serviços de alimentação e nutrição;
4. planejamento, coordenação, supervisão e avaliação de estudos dietéticos;
5. assistência dietoterápica hospitalar, ambulatorial e a nível de consultórios de nutrição e dietética, prescrevendo, planejando, analisando, supervisionando e avaliando dietas para enfermos.
6. direção, coordenação e supervisão de cursos de graduação em nutrição;
7. ensino das matérias profissionais dos cursos de graduação em nutrição;
8. ensino das disciplinas de nutrição e alimentação nos cursos de graduação da área de saúde e outras afins;

Dentre as áreas de atuação do nutricionista, a resolução CFN nº 380 cita:

1. Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN): Alimentação Escolar e Alimentação do Trabalhador.
2. Nutrição Clínica: hospitais, clínicas em geral, clínicas em hemodiálises, instituições de longa permanência para idosos e spa; ambulatórios; banco de leite humano (BLH); lactários/centrais de terapia nutricional; atendimento domiciliar.
3. Saúde Coletiva: políticas e programas institucionais, atenção básica em saúde e vigilância em saúde.
4. Docência: ensino, pesquisa e extensão (graduação e pós-graduação) e coordenação de cursos.
5. Indústria de Alimentos: desenvolvimento de produtos.
6. Nutrição em Esportes: clubes esportivos; academias e similares.
7. Marketing de Alimentos e Nutrição.

Como podemos notar nas áreas de atuação e nas atividades profissionais de um nutricionista, existem diversas formas desse profissional contribuir para a melhoria do quadro negativo de obesidade vigente. No entanto, estamos interessados em prover valor para os nutricionistas realizando aconselhamento nutricional para a população. Dessa forma, podemos filtrar as seguintes áreas de atuação do nutricionista de acordo com a representação na figura 3.1. Nutricionistas Clínicos e os Nutricionistas Esportivos estão representados em amarelo como segmentos de cliente na figura 3.2.

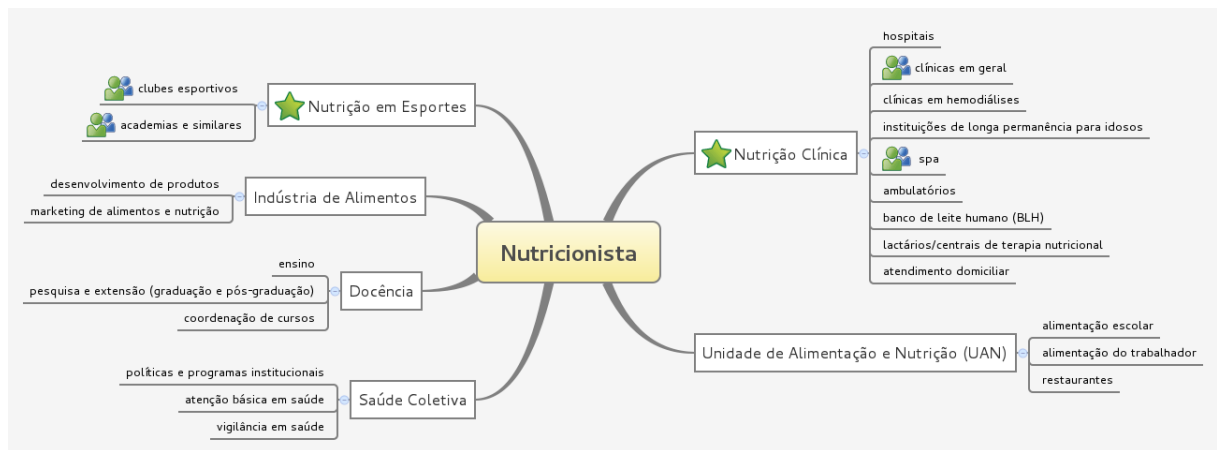


Figura 3.1: Áreas de interesse da atuação do Nutricionista

## Fornecedores de Alimentos

A industrialização da fabricação de alimentos também tem uma grande parcela de responsabilidade sobre o cenário vivido no Brasil e no mundo. Se faz necessária que os fornecedores de alimentos intensifiquem as mudanças no perfil dos alimentos, diminuindo quantidades de gordura e açúcares presentes nos alimentos atualmente fabricados. Ou seja, é necessário a modificação da composição nutricional dos alimentos industrializados. Embora a indústria associe os alimentos à qualidade de vida, os alimentos que de fato contribuem para a saúde da população é pequena. Com isso, é uma tendência que os fornecedores de alimentos produzam alimentos de maior qualidade e necessitem levar as informações da qualidade nutricional e dos benefícios de seus produtos aos consumidores. Dessa forma, fornecedores de alimentos estão representados em azul como segmentos de cliente na figura 3.2.



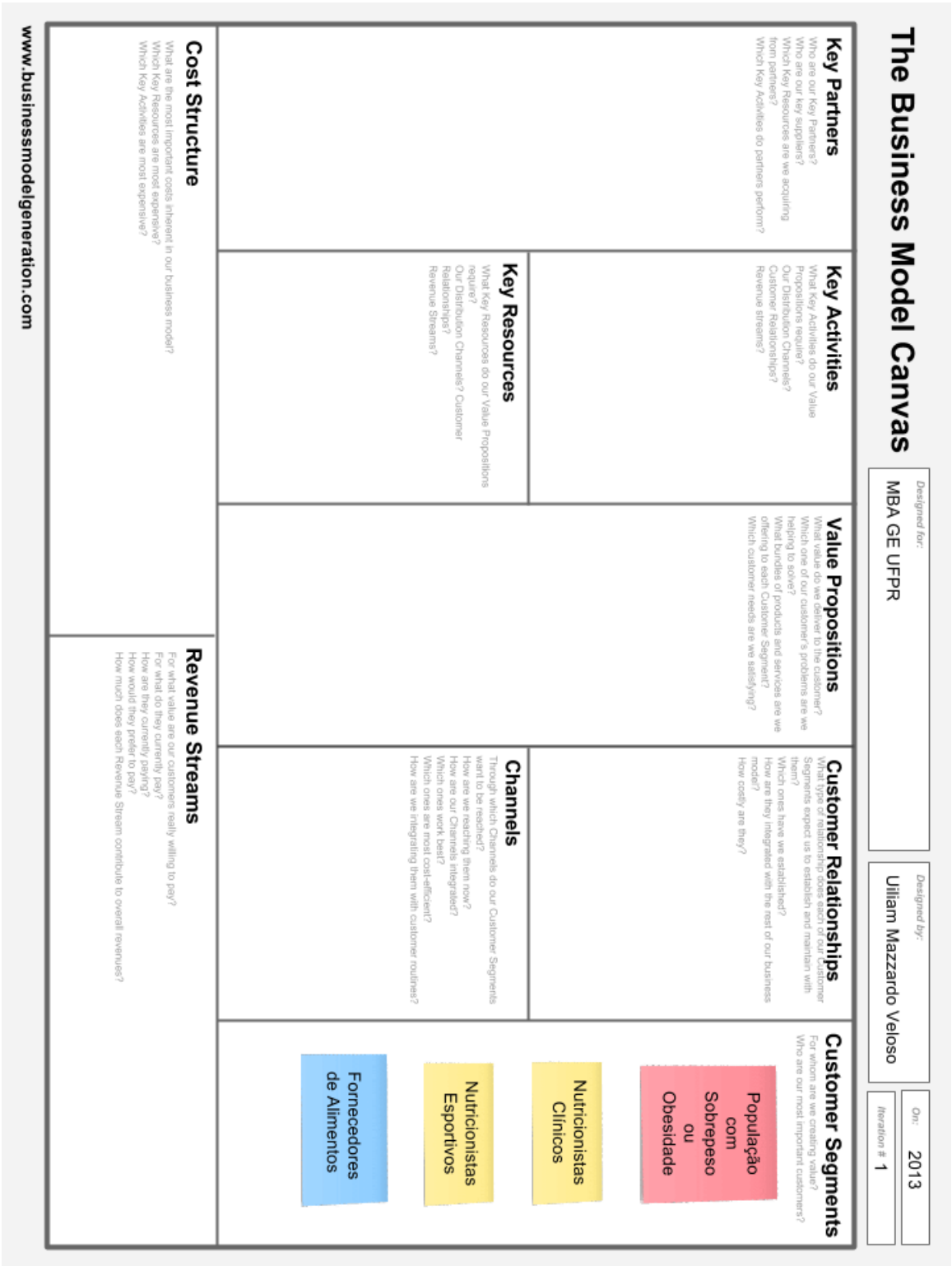


Figura 3.2: Segmentos de Cliente

### 3.1.2 Propostas de Valor

O cerne da proposta de valor dessa startup é aumentar a probabilidade de sucesso das orientações alimentares realizadas por nutricionistas, contribuindo para a reversão do quadro de obesidade/sobrepeso da população brasileira. Isso será viabilizado por uma plataforma disponível através da internet e que proporcionará uma nova experiência de relacionamento entre os segmentos de cliente identificados na figura 3.2.

Em função da gravidade do cenário vivido pela população com sobrepeso ou obesidade, esse segmento de cliente é considerado a razão de existir dessa companhia. Uma pessoa nessa condição clínica deseja encontrar um profissional de qualidade para ajudá-lo a entender o que tem feito de errado, quais componentes em sua alimentação não são adequados, entender o que está acontecendo e como funciona seu metabolismo individual, entender quais hábitos de vida podem ser modificados para reverter o quadro no qual se encontra, traçar metas e planos realizáveis. Além disso, deseja interagir com o profissional no qual depositou confiança para ser seu parceiro nessa jornada de mudanças. No entanto, é aqui que o modelo atualmente existente de aconselhamento nutricional geralmente falha, se torna desinteressante e conduz o paciente para a desistência.

O modelo atual de interação entre paciente e nutricionista é realizado através de consultas presenciais. O relacionamento inicial é mais intenso, com a realização de algumas sessões buscando avaliar exames clínicos, levantar a condição clínica do paciente e estabelecer seu plano alimentar. No entanto, a interação do paciente com seu nutricionista é muito pequena após essa etapa. A taxa de desistência do tratamento aumenta quando o paciente sente que está sozinho, quando sente que a nova dieta e hábitos de vida não estão funcionando como deveriam, quando percebe que não há uma preocupação explícita do nutricionista em interagir continuamente com ele e ajudá-lo a ajustar o rumo do tratamento. Ainda, o comportamento das pessoas mudou bastante nas últimas décadas. É notável que elas desejam estar mais conectadas umas com as outras, trocando informações de uma forma mais simples e contínua. Dessa forma, essa startup pretende prover uma plataforma através da internet que viabilize e intensifique as interações do paciente com seu nutricionista.

Um novo paciente poderá facilmente encontrar quais são os melhores profissionais disponíveis em uma determinada região, como por exemplo, no seu bairro ou cidade, verificando também informações compartilhadas por outros pacientes sobre aquele profissional, assim como estatísticas acerca da efetividade dos tratamentos realizados com o mesmo. Será possível solicitar ao profissional agendamento para realização de uma consulta pre-

sencial, obtendo também informações gerais sobre o atendimento a ser realizado. Uma vez realizada a consulta, o nutricionista irá disponibilizar na plataforma as informações sobre a consulta, assim como o plano alimentar contendo o que deve ser consumido, em qual quantidade e em qual horário. Além disso, será disponibilizado o plano de pesagem para acompanhamento do nutricionista e do próprio paciente acerca de seu progresso. A plataforma poderá preparar para o paciente sua lista de compras periódica. Durante a realização da dieta, o paciente poderá facilmente solicitar ao seu nutricionista a substituição de algum alimento, assim como fazer sugestões ou questionamentos relevantes. O nutricionista poderá acompanhar as informações de pesagem do paciente, acompanhar se a dieta está tendo o efeito desejado e receber feedback quanto a satisfação do paciente com o plano alimentar traçado. Ainda, o nutricionista poderá sugerir ao paciente que retorne ao consultório para uma nova consulta e acompanhamento de exames clínicos, poderá publicar artigos ou compartilhar links relevantes com seus pacientes.

A plataforma também pretende criar um novo canal para os fornecedores de alimentos comunicarem as propriedades nutricionais e funcionais de seus alimentos. As informações poderão ser customizadas para nutricionistas e pacientes, de acordo com cada região do público alvo. Dessa forma, os nutricionistas terão acesso a uma base atualizada de informações nutricionais e funcionais dos alimentos de cada fornecedor, facilitando a composição dos planos alimentares de pacientes com sobrepeso/obesidade, e os pacientes poderão entender com maior facilidade qual a contribuição daquele alimento para sua saúde. Por outro lado, os fornecedores de alimento receberão através da plataforma estatísticas acerca da aplicação de seus alimentos nos planos alimentares de pacientes, poderão investigar a satisfação das pessoas e entender o motivo pelo qual estão solicitando a troca de determinado alimento aos seus nutricionistas. Ainda, a plataforma pretende sugerir diariamente alimentos para serem experimentados por pacientes e nutricionistas.

A seguir são resumidos os principais ganhos e problemas de cada segmento de cliente endereçados pela plataforma:

#### 1. Pessoas obesas/sobrepeso:

- Problemas:
  - riscos em função do sobrepeso/obesidade;
  - baixa auto-estima associada ao sobrepeso/obesidade;
  - frustrações acerca do nutricionista escolhido.
- Ganhos:

- informações sobre o profissional, auxiliando na escolha do nutricionista;
- acesso a informações nutricionais e funcionais dos alimentos sendo consumidos;
- facilidade de troca de informações com o nutricionista;
- facilidade para solicitar a troca de algum alimento de sua dieta;
- acompanhamento mais próximo do nutricionista.

## 2. Nutricionistas:

- Problemas:
  - acompanhar o progresso dos seus pacientes com maior proximidade;
  - baixa taxa de sucesso dos tratamentos devido a desistências;
  - base de alimentos e informações nutricionais e funcionais atualizada.
- Ganhos:
  - maior proximidade dos pacientes;
  - menor ciclo de feedback dos pacientes acerca do plano alimentar;
  - aumento do fluxo de receita devido ao aumento da taxa de sucesso dos tratamentos.

## 3. Fornecedores de Alimento:

- Problemas:
  - comunicar propriedades nutricionais e funcionais de seus alimentos;
  - entender os motivos pelos quais alimentos estão sendo trocados nos planos alimentares.
- Ganhos:
  - estatísticas sobre a utilização de seus alimentos nos planos alimentares;
  - feedback das pessoas acerca da satisfação com determinado alimento.

A figura 3.3 apresenta o resumo da proposta de valor no Business Model Canvas.

### 3.1.3 Canais

A proposta de valor dessa startup está essencialmente baseada na disponibilização de uma plataforma através da internet para os segmentos de cliente apresentados na figura

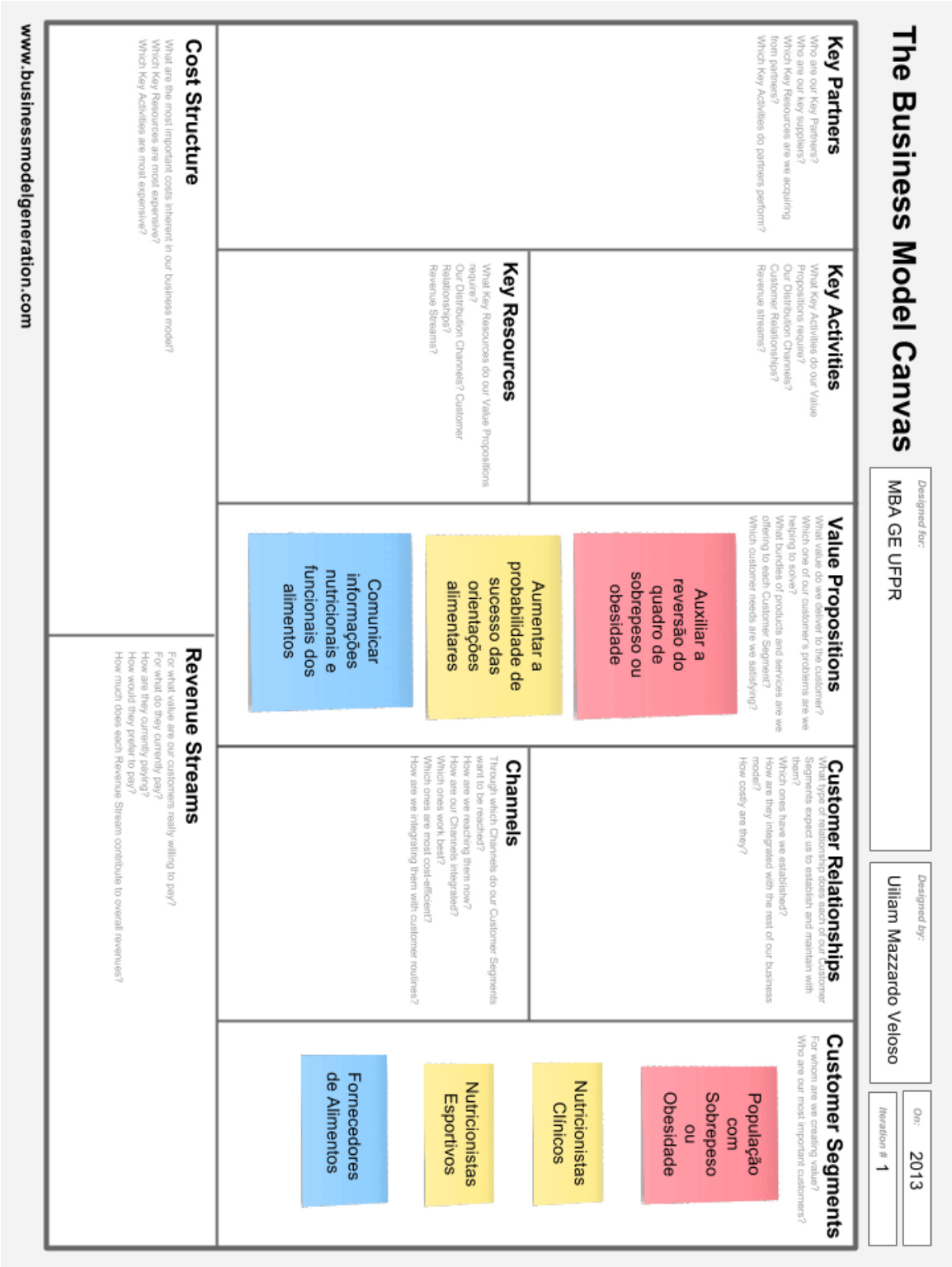


Figura 3.3: Proposta de Valor

3.2. A reflexão acerca dos segmentos de cliente leva a disponibilização da plataforma através de um website e de aplicações para dispositivos móveis, como smartphones e tablets.

O principal canal de acesso dos nutricionistas deverá ser o website, uma vez que é comum a utilização de um desktop ou notebook no consultório. No entanto, a atual popularização dos dispositivos móveis no Brasil e a proposta de valor de maximizar a proximidade do nutricionista de seus pacientes implica na disponibilização da plataforma para dispositivos móveis também.

A principal forma de acesso da população com sobrepeso/obesidade à plataforma deverá ser através dos dispositivos móveis, uma vez que a mobilidade está intrinsicamente ligada ao dia-a-dia dessas pessoas. Assim como acontece com outras aplicações existentes para dispositivos móveis, as funcionalidades da plataforma também deverão ser acessadas com grande frequência através do website.

Quanto aos fornecedores de alimento, a disponibilização das funcionalidades da plataforma através de dispositivos móveis parece ser menos importante. Sendo assim, inicialmente esse segmento de cliente deverá ser atendido apenas através do website.

A figura 3.4 apresenta os canais para cada segmento de cliente no Business Model Canvas.

### **3.1.4 Relacionamentos com Cliente**

Por ser uma plataforma que serve múltiplos segmentos de cliente, um grande desafio será tratar o dilema de que o interesse de cada segmento de cliente cresce a medida que percebe a existência de usuários suficientes dos outros segmentos de cliente. Sendo assim, é necessário comunicar adequadamente a quantidade de usuários de cada segmento a medida que a plataforma cresce. No entanto, qual o segmento cliente deve ser trabalhado primeiro? Em função das informações nutricionais e funcionais dos alimentos ser estratégica para os nutricionistas perceberem um benefício imediato na utilização da plataforma, algumas alianças com fabricantes de alimentos precisam ser tratadas previamente ao lançamento da plataforma através de atendimento personalizado do fundador dessa companhia. Além da experimentação no relacionamento com os fabricantes de alimentos, o fundador também deverá prover atendimento personalizado a um grupo de nutricionistas entusiastas e inovadores antes do lançamento oficial, viabilizando o amadurecimento do modelo de negócios e das funcionalidades a serem disponibilizadas na plataforma. Com

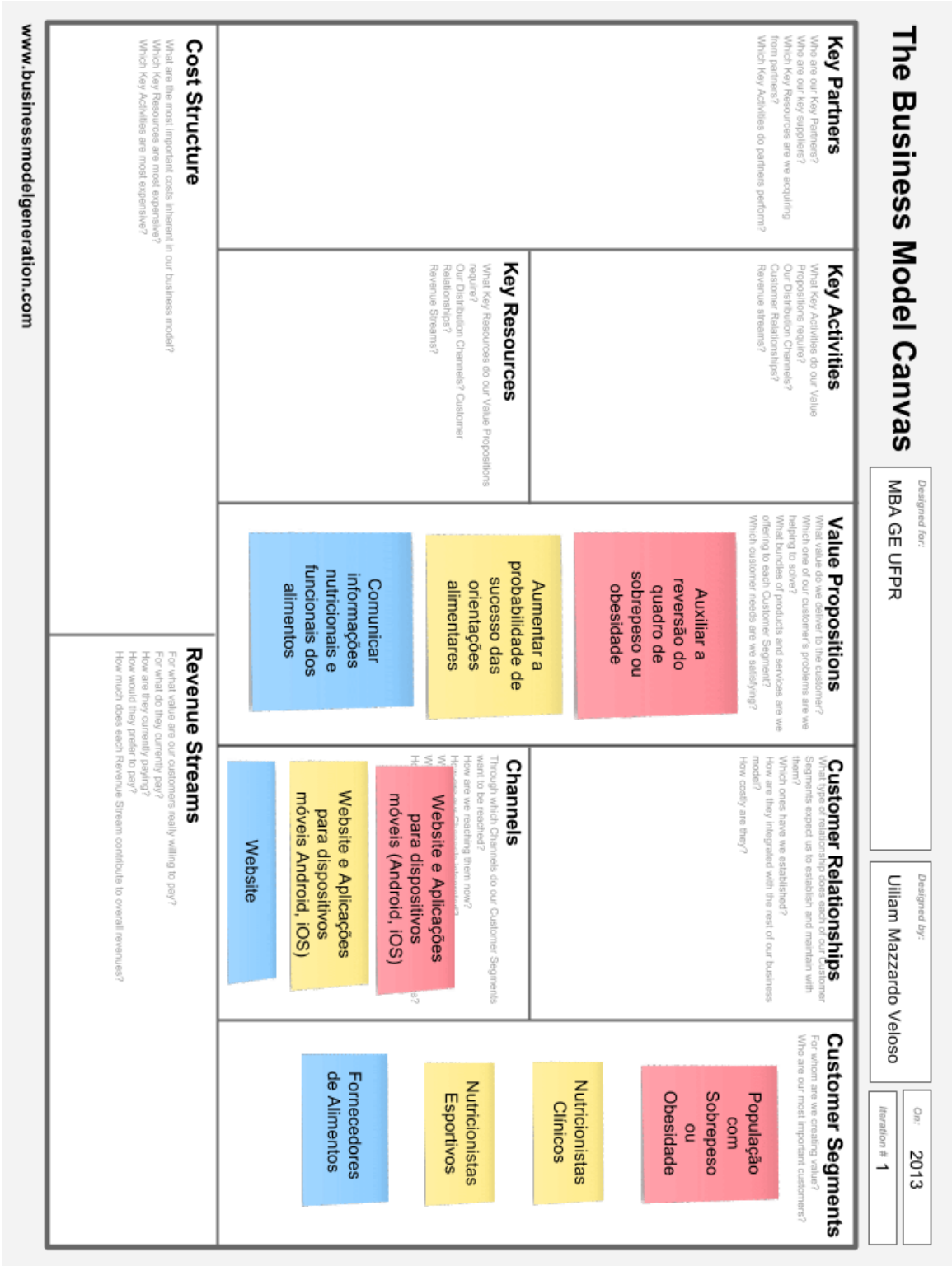


Figura 3.4: Canais

os mesmos objetivos, um grupo de pacientes de cada nutricionista também deverá receber atendimento pessoal do fundador.

Após o lançamento da plataforma, o primeiro passo rumo a aquisição de clientes será comunicar massivamente a existência da plataforma aos segmentos de cliente. Por ser um produto disponibilizado através da internet e buscando manter os custos baixos nos primeiros dias dessa startup, as mídias sociais, como facebook e youtube, parecem ser adequadas, possibilitando acesso rápido dos segmentos de cliente à plataforma. Em função da percepção de que as pessoas estão com menos tempo e cada vez mais sensíveis a informações gráficas do que escritas, serão disponibilizados vídeos curtos, customizados para cada segmento cliente, demonstrando as propostas de valor e sugerindo visitar o website para conhecer mais sobre a plataforma e realizar a inscrição imediata.

A manutenção da base de nutricionistas clientes pode estar associada a percepção da quantidade de novos pacientes que procuram o profissional para realizar um tratamento através da plataforma. Um nutricionista pode desistir de utilizar a plataforma se ninguém procura-lo a partir da plataforma. Certamente as informações postadas por outros pacientes, a taxa de sucesso dos tratamentos do nutricionista e a quantidade de novas pessoas com sobrepeso/obesidade utilizando a ferramenta na região do profissional aumentam a probabilidade desse profissional ser procurado para tratamento a partir da plataforma. No entanto, sabemos que a indicação de profissionais através do boca a boca é muito comum. Portanto, a aquisição de novos clientes pelo nutricionista a partir da plataforma não necessariamente será determinante para sua manutenção como cliente da plataforma. A percepção de que os pacientes estão utilizando a plataforma e ela está contribuindo para aproximar o nutricionista do paciente e conduzi-lo para o sucesso do tratamento deve ser o ponto chave para a manutenção dos nutricionistas como clientes.

Com relação as pessoas com obesidade/sobrepeso, é esperado que a maioria seja cliente da plataforma enquanto está realizando um tratamento e não atingiu o objetivo desejado. Portanto, esse segmento de cliente deve ser renovado constantemente, o que implicará na manutenção dos investimentos associados a aquisição desse tipo de cliente. Ainda, são as pessoas com obesidade/sobrepeso que, no fim do dia, irão adquirir alimentos direta ou indiretamente dos fornecedores de alimentos. Sendo assim, a manutenção dos fornecedores de alimento como clientes da plataforma depende da existência de usuários suficientes desse segmento de cliente. É necessário que seja executado através da plataforma um trabalho de conscientização dos clientes pertencentes ao segmento de população com obesidade/sobrepeso, pois o sucesso na manutenção do estado clínico sau-



dável depende da estabilização do hábitos novos alimentares e de vida adquiridos com o tratamento realizado. Portanto, visando atingir essa estabilidade, é necessário incentivar a manutenção do relacionamento do paciente com seu nutricionista após o objetivo do paciente ter sido atingido.

A estratégia de crescimento da base de clientes conta com aspectos virais tipicamente associados as ferramentas disponíveis na internet.

A figura 3.5 apresenta a atualização do Business Model Canvas.

### **3.1.5 Fluxos de Receita**

A geração de receita dessa companhia está baseada em três estratégias principais, sendo elas a cobrança de taxa mensal para acesso contínuo aos serviços, propaganda e acesso sem custo. Cada estratégia será aplicada a um segmento de cliente diferente, como veremos a seguir.

O segmento de cliente mais sensível à cobrança é a população com sobrepeso ou obesidade. Essas pessoas já possuem uma série de custos associados ao tratamento, possivelmente envolvendo exames, medicamentos, o próprio nutricionista, academia ou outro tipo de exercício físico, assim como sua nova alimentação. Dessa forma, o acesso a plataforma desse segmento de cliente será subsidiado pelos outros segmentos de cliente. O acesso sem custo deve atrair mais usuários desse segmento para a plataforma, promovendo o aumento do interesse dos nutricionistas e fornecedores de alimento pela plataforma.

O segmento de nutricionistas também é considerado um segmento que apresenta alguma sensibilidade à cobrança para utilização da plataforma, uma vez que sua profissão não é tão valorizada como a dos médicos, por exemplo. Embora ainda precise ser testada, a hipótese de agregação de valor dessa plataforma para os nutricionistas sustenta a ideia de que existe de um fluxo de receitas sustentável a partir desse segmento de cliente. Dessa forma, a estratégia de cobrança de taxa mensal/anual para acesso contínuo aos serviços da plataforma será aplicada para esse segmento de cliente.

Os fornecedores de alimento constituem o segmento de cliente que apresentam a menor sensibilidade à cobrança. No entanto, a estratégia inicial dessa startup é prover acesso grátis buscando atrair as companhias para a plataforma. Contudo, há uma hipótese de que a base de clientes da plataforma possui valor para tais companhias. Com isso, a estratégia de cobrança pela veiculação de propagandas será aplicada para esse segmento de cliente.

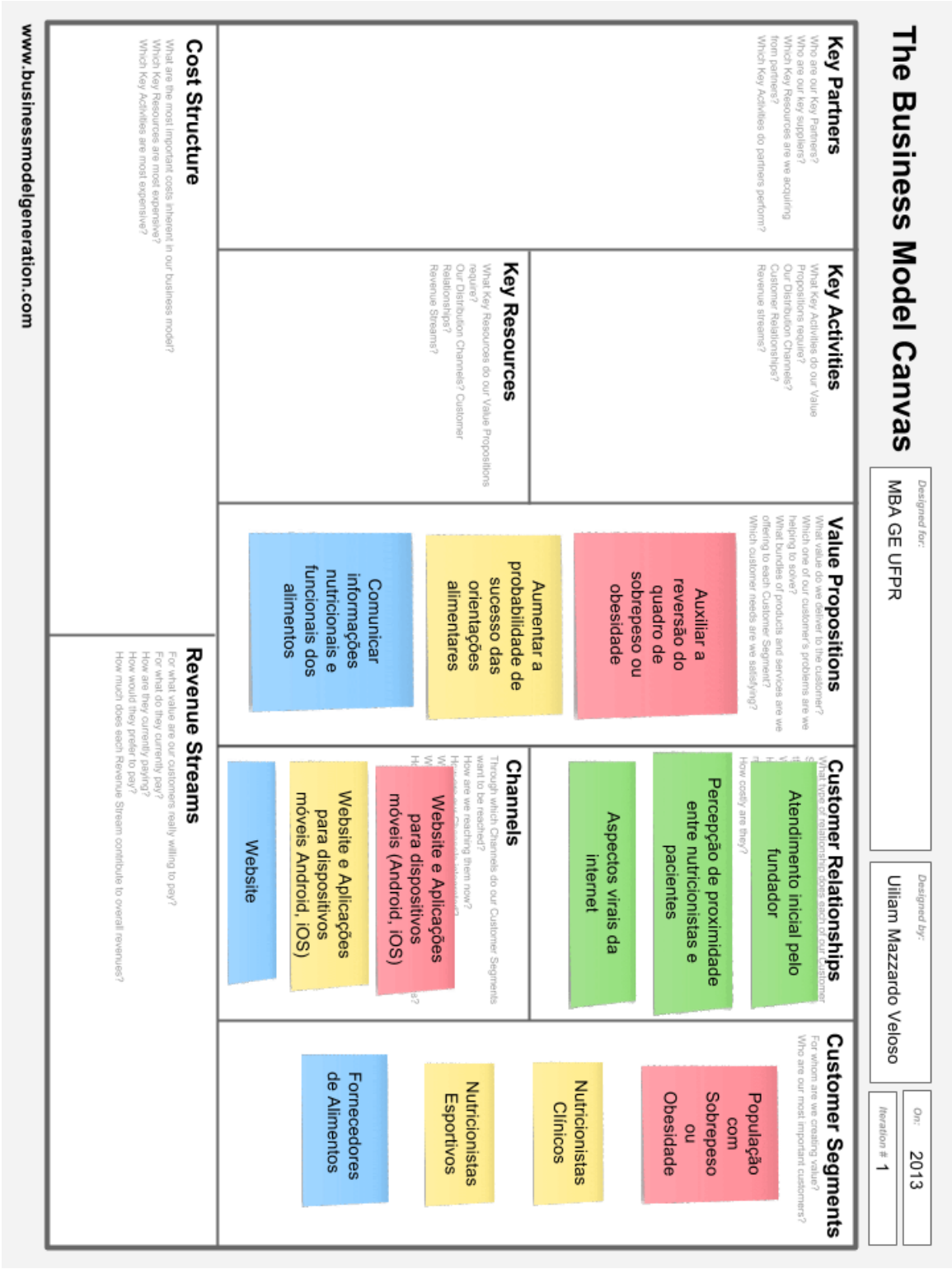


Figura 3.5: Relacionamentos com Clientes

Ainda de um ponto de vista estratégico, o mecanismo de determinação de preços dessa startup deve estar adaptado a cada segmento de cliente. O mecanismo de preço para o segmento de nutricionista deve ser fixo, mas baseado na avaliação do valor agregado da plataforma para tais clientes. Esse valor agregado, percebido pelos nutricionistas, ainda precisa ser levantado durante os primeiros dias dessa startup. Quanto aos fornecedores de alimento, os preços associados à veiculação de propagandas devem ser fixos e decrescentes de acordo com o volume de propagandas contratado. Para tal, o valor dos usuários dos outros segmentos para os fornecedores de alimento ainda precisa ser levantado durante os primeiros dias dessa startup.

A figura 3.6 apresenta a atualização do Business Model Canvas.

### 3.1.6 Recursos Chave

Como toda startup, os recursos financeiros são essenciais para o desenvolvimento da companhia. No entanto, o início da companhia deverá ser financiado pelo próprio fundador. Como veremos na seção 3.1.9, os recursos financeiros chave estão basicamente associados aos salários dos colaboradores dessa startup.

Embora essa startup se baseie na disponibilização de produtos/serviços através de um canal virtual, é necessário que exista uma instalação física para a sede da companhia no Brasil. Sendo assim, este é um recurso chave. Embora o fundador resida em Curitiba, a instalação da sede deve ocorrer em uma das cidades da região metropolitana em função da taxa reduzida de impostos sobre serviços existente nessas cidades. Embora essa estratégia diminua a atratividade da companhia para os colaboradores em função da localização, tende a ser recompensadora financeiramente. Outro recurso físico chave é a existência de uma infraestrutura de TI robusta, segura e escalável para a implantação da plataforma a ser construída por essa startup.

Dentre os recursos humanos, é essencial desde os primeiros dias dessa startup a existência de uma equipe de desenvolvimento de software de qualidade, envolvendo arquitetos de software, desenvolvedores de software e analistas de testes. Ainda, é estratégica a consultoria de um nutricionista para agilizar as decisões da companhia com embasamento técnico na área nutricional. Vale notar que a contratação de colaboradores de alto nível profissional é fundamental para o crescimento dessa startup e do seu negócio.

A figura 3.7 apresenta a atualização do Business Model Canvas.

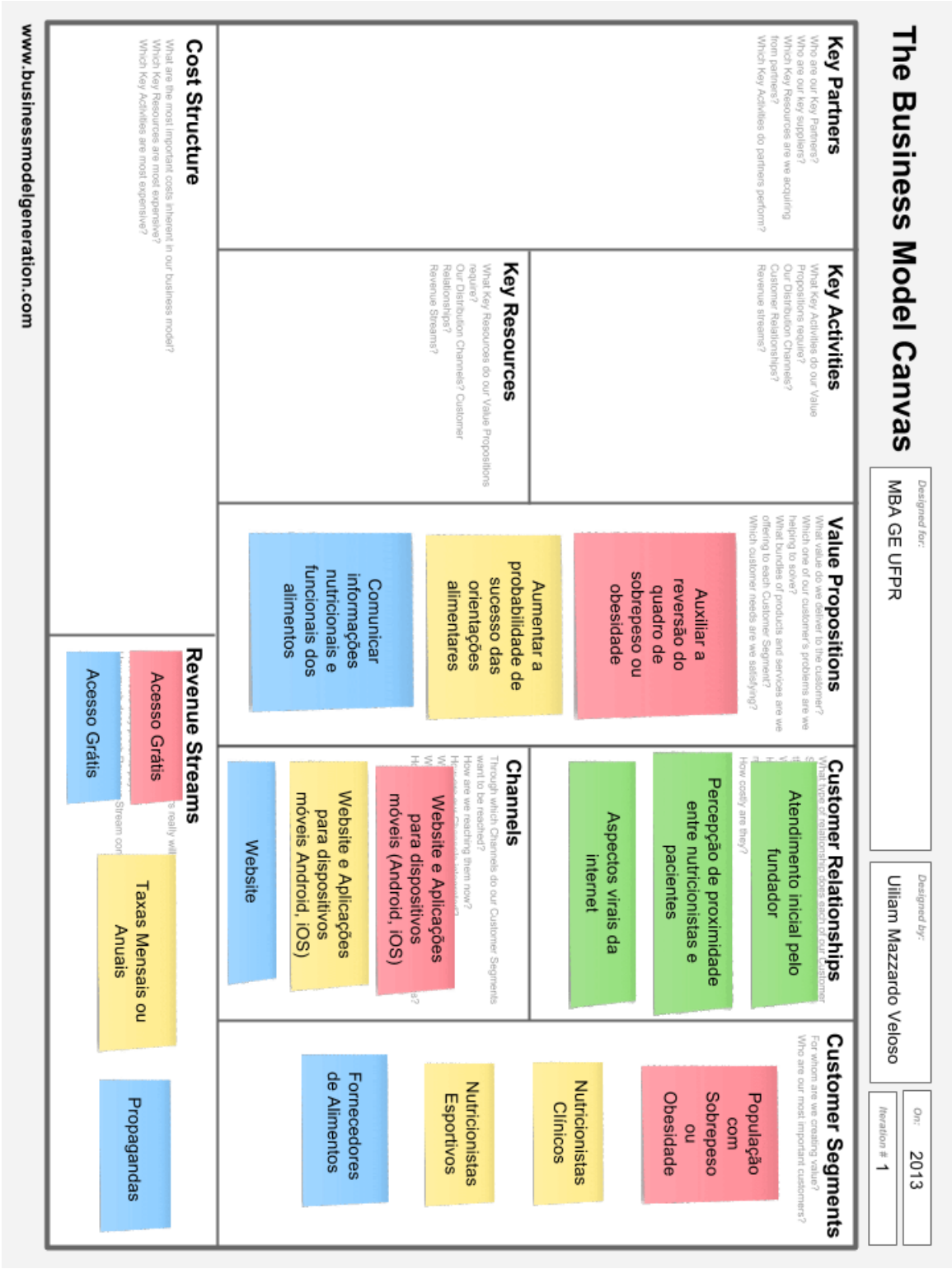


Figura 3.6: Fluxos de Receita

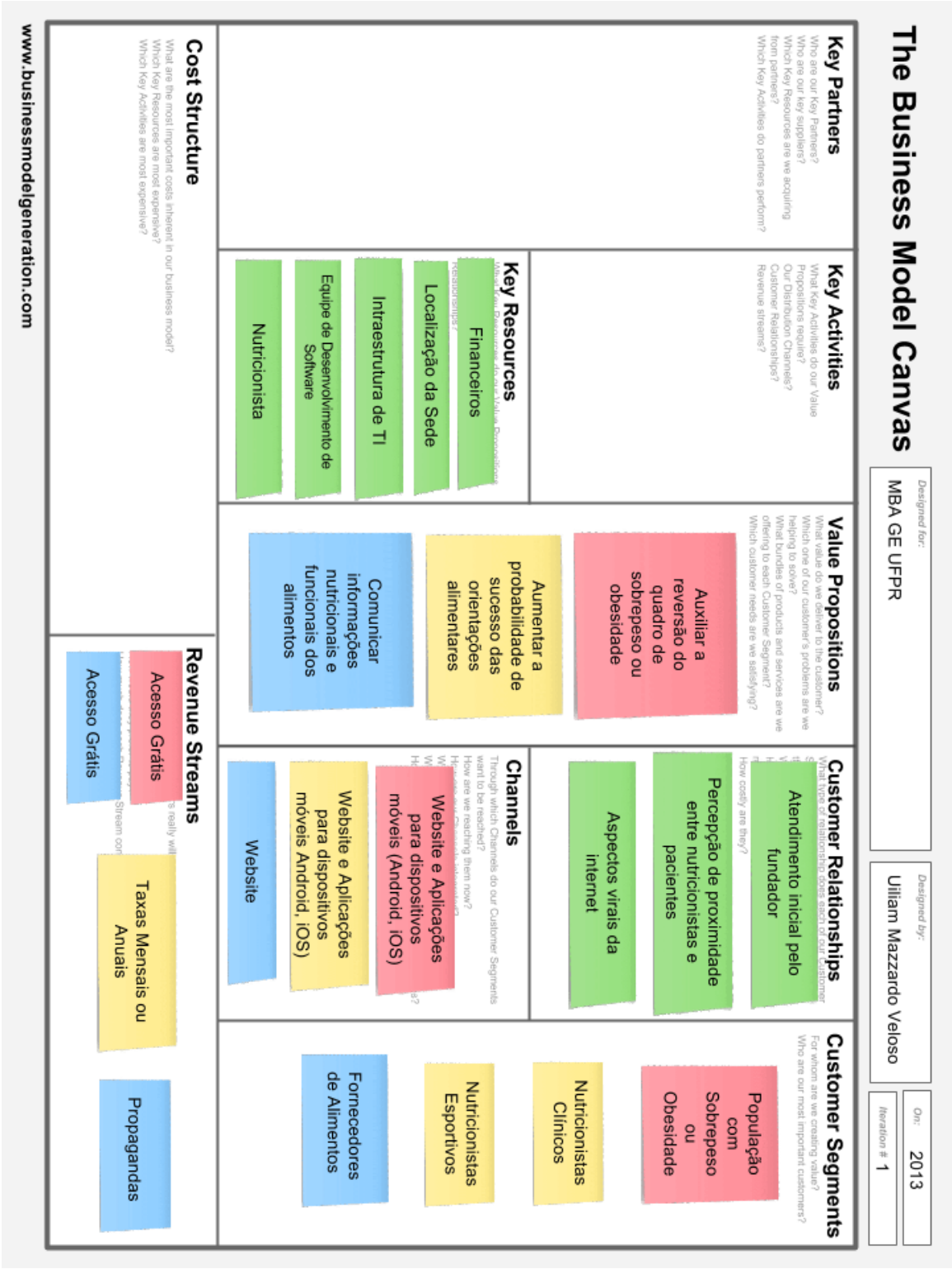


Figura 3.7: Recursos Chave

### 3.1.7 Atividades Chave

Dentre as atividades chave, o desenvolvimento de software se destaca pela importância do seu papel na criação da plataforma que irá atender a população com sobrepeso/obesidade, os nutricionistas e os fornecedores de alimentos. Embora muitas companhias atualmente deleguem esse tipo de atividade a parceiros, essa startup acredita que a construção de um time coeso e ágil quanto aos seus processos é estratégico para o sucesso do negócio.

Uma vez que a plataforma esteja desenvolvida minimamente e já possa ser disponibilizada à usuários reais, é necessária sua implantação em uma infraestrutura de TI robusta, segura e escalável. Atualmente existem diversas empresas no mercado bastante competentes na prestação desse tipo de serviço. De qualquer forma, essa é uma atividade chave desse modelo de negócios, necessitando de um alto nível de disponibilidade e confiabilidade.

Outra atividade chave é a de promoção da plataforma, necessária para atrair novos usuários de cada segmento de cliente. A estratégia inicial de promoção da plataforma inclui a participação do fundador dessa startup, o qual irá atender pessoalmente e com excelência um grupo pequeno de usuários de todos os segmentos clientes. Ainda, a exploração das mídias sociais serão fundamentais para a aquisição de novos clientes.

A figura 3.8 apresenta a atualização do Business Model Canvas.

### 3.1.8 Parceiros Chave

Com base nos recursos chave e atividades chave podemos perceber que as companhias prestadoras de serviços de hospedagem de aplicações na internet podem ser um parceiro fundamental para o sucesso dessa startup. Tais companhias possuem uma infraestrutura de TI robusta, segura e escalável, buscando prestar um serviço de alta disponibilidade e confiabilidade. Quando comparado ao custo associado à aquisição de infraestrutura e pessoal com similar qualidade, se percebe que os custos dessas empresas são menores em função de ganhos de escala. Ainda, o custo do serviço é desembolsado mensalmente de acordo com os recursos contratados para tal período, retirando a alta carga de investimento que, de outra forma, haveria no início da operação da plataforma, trazendo um benefício importante para o fluxo de caixa da empresa.

Outra atividade importante para essa startup é a promoção da plataforma atra-

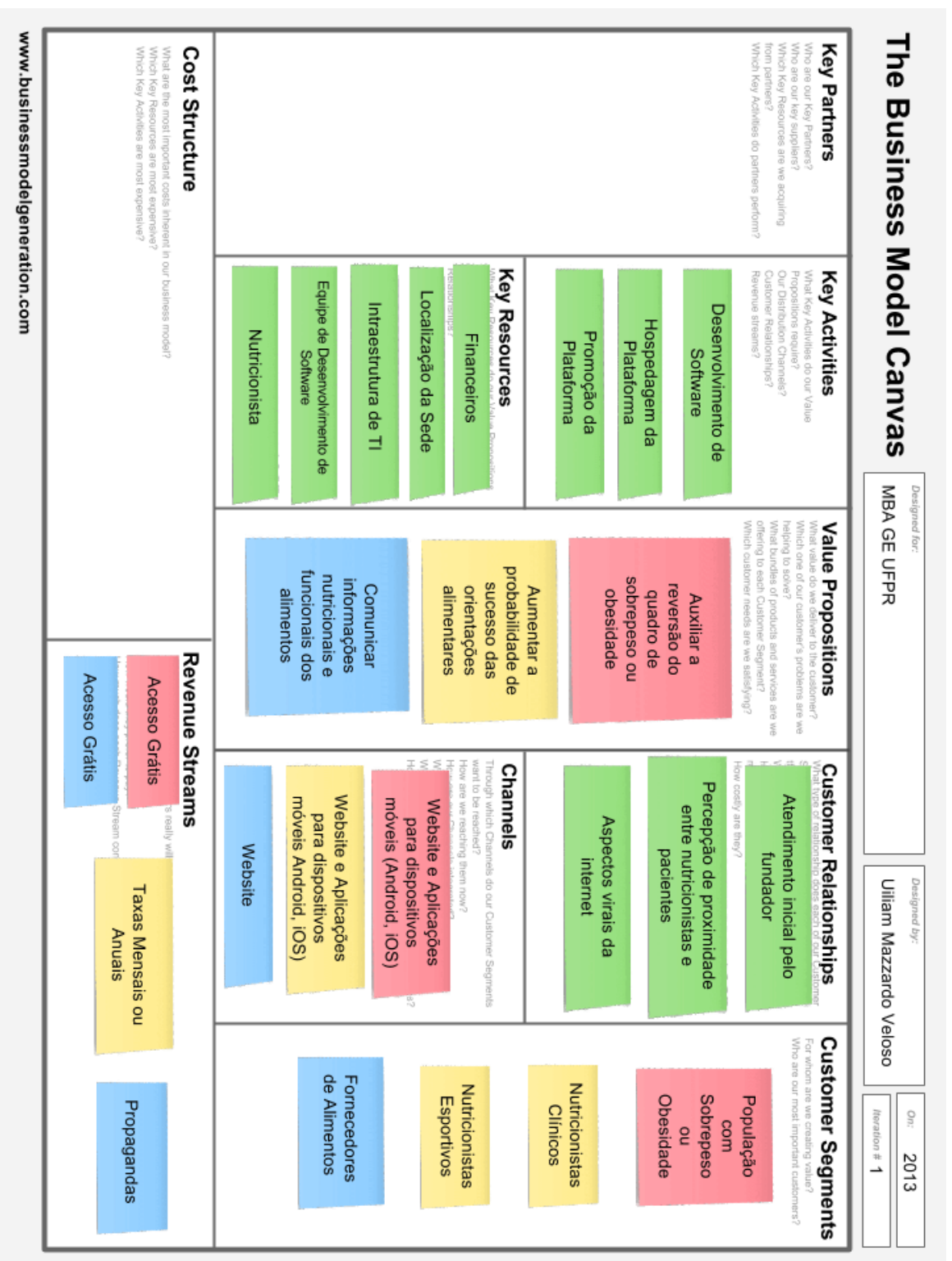


Figura 3.8: Atividades Chave

vés de mídias sociais, sendo que a mesma poderia se beneficiar da vasta experiência de empresas de publicidade e propaganda existentes no mercado.

A figura 3.9 apresenta a atualização do Business Model Canvas.

### **3.1.9 Estrutura de Custos**

Uma vez que o produto dessa startup é distribuído através da internet, seus principais custos estão associados ao desenvolvimento e a manutenção da plataforma no ar. Os custos com propaganda tendem a ser baixos, uma vez que mídias sociais através da internet devem ser exploradas ao máximo. No entanto, a existência de um parceiro realizando tal atividade deve tornar o custo relevante.

A figura 3.10 apresenta a atualização do Business Model Canvas.



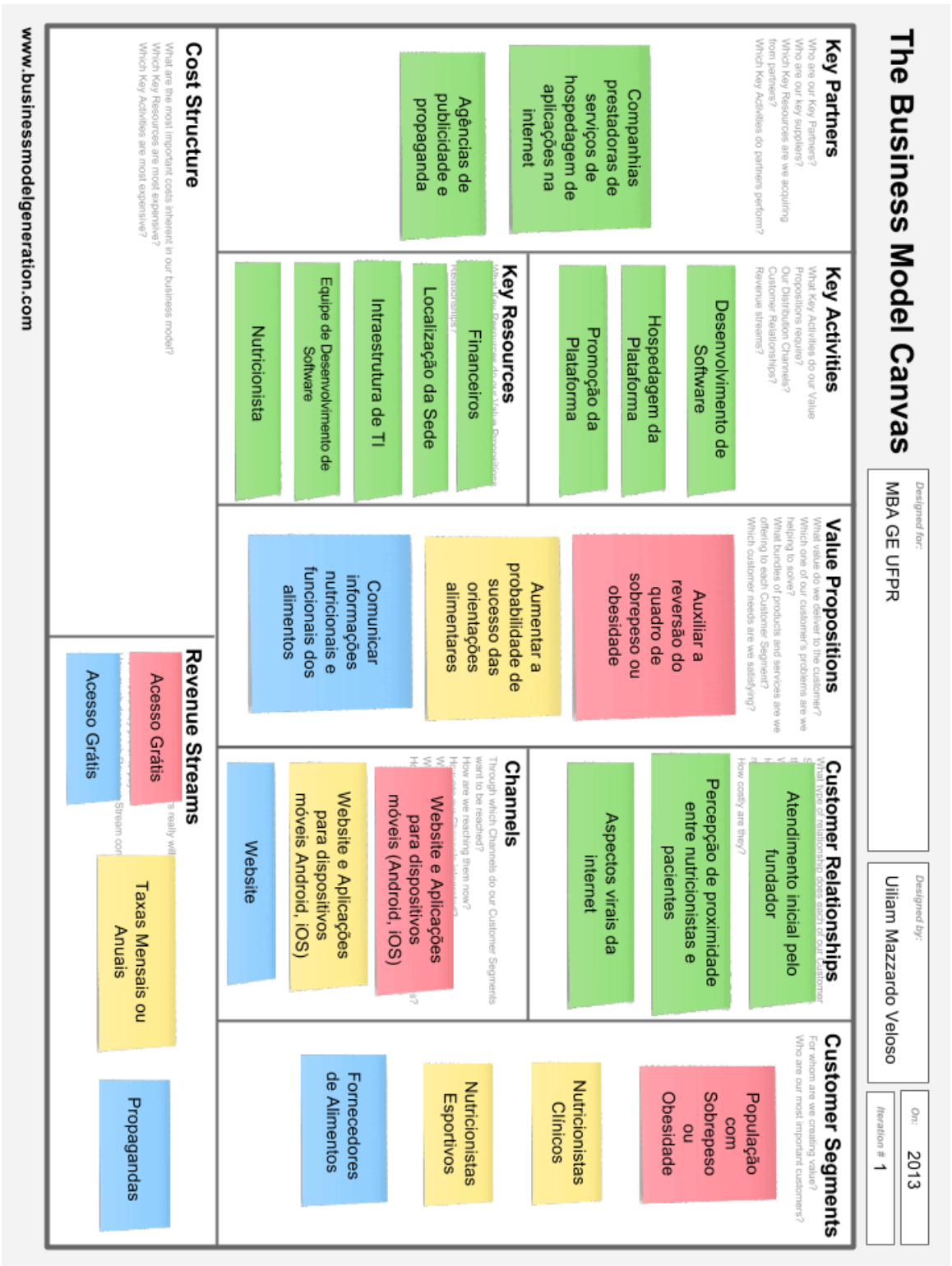


Figura 3.9: Parceiros Chave

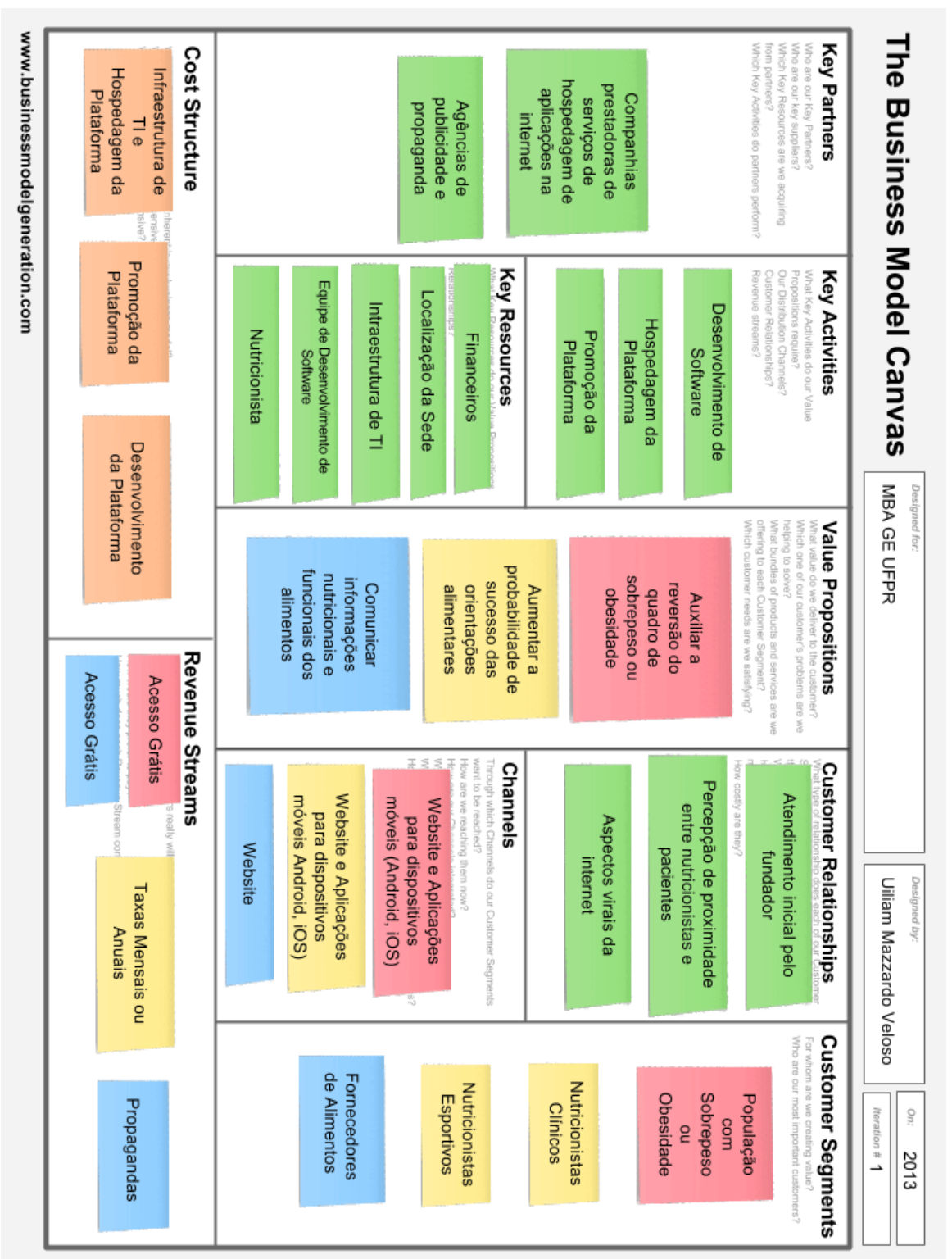


Figura 3.10: Estrutura de Custos

## 4 Conclusão

A partir de revisão bibliográfica, esse trabalho apresentou o conceito de uma startup, o conceito de modelo de negócio e alguns tipos de modelos de negócio atuais. Vimos que uma startup está destinada a operar sob condições de incerteza e que necessita de maior flexibilidade e de um processo de aprendizagem ágil para inovar e criar novos produtos/serviços lucrativos.

Uma vez que o modelo de negócio constitui uma das principais incertezas de uma startup, o conceito de modelo de negócios foi apresentado. Vimos também que o modelo de negócio de uma empresa está totalmente associado a sua estratégia, sendo que o direcionamento fornecido pela mesma pode redefinir o modelo de negócios da companhia completamente. Por outro lado, a modelagem de negócio se apresenta como uma ferramenta importante para a Gestão Estratégica, fornecendo alternativas adaptadas ao ambiente. Para as startups, a modelagem de negócio impulsiona o entendimento e amadurecimento do processo de criação de valor da organização, permitindo a comparação com o modelo de outras empresas e aumentando as chances dessa nova companhia sobreviver no mercado. Buscando exercitar o conceito de modelo e negócio, foram apresentados alguns tipos de modelos de negócio existentes atualmente.

O Business Model Canvas foi explorado como ferramenta base para a modelagem de negócios. Suas nove áreas foram apresentadas como uma visão comum e compartilhada acerca da lógica de como uma organização cria e entrega valor aos seus clientes.

Dentro desse contexto de ideias altamente pertinentes ao contexto deste trabalho, foi realizada a primeira iteração da modelagem de negócios para uma startup de serviços online que busca atender nutricionistas, fornecedores de alimentos e pessoas com sobrepeso/obesidade. Por último, o modelo de negócios concebido apresenta muitas suposições que precisam ser testadas com consumidores reais. Tais experimentos permitiriam a obtenção de informações valiosas para o refinamento do modelo de negócios, viabilizando as próximas iterações da modelagem de negócio.

## Referências Bibliográficas

- ANDERSON, C. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. 1. ed. [S.l.]: Hyperion, 2006. 256 p. ISBN 1401302378.
- ANDERSON, C. Why \$0,00 is the future of business. *Wired*, p. 140–194, 2008.
- BLANK, S.; DORF, B. *The Startup Owner's Manual*. 1. ed. [S.l.]: K and S Ranch Inc., 2012. 901 p. ISBN 978-0-9849993-7-8.
- EISENMANN, T.; PARKER, G.; ALSTYNE, M. Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, p. 1–12, 2006.
- HAGEL, J.; SINGER, M. Unbundling the corporation. *Harvard Business Review*, p. 133–141, 1999.
- IBGE. *Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009 : análise do consumo alimentar pessoal no Brasil / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento*. 2008-2009. ed. [S.l.]: Ministério da Saúde/IBGE, 2011. 150 p. ISBN 978-85-240-4198-3.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12. ed. [S.l.]: Pearson Prentice Hall, 2006. 749 p. ISBN 978-85-7605-001-8.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. 1. ed. [S.l.]: Wiley, 2010. 288 p. ISBN 0470876417.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*, v. 15, p. 1–43, 2005.
- RIES, E. *A Startup Enxuta*. 1. ed. [S.l.]: Leya, 2012. 224 p. ISBN 9788581780139.